

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Postupy zvyšování výkonnosti pracovníků vybrané společnosti
Ways of the Workers Performance Improving in the Selected Company

Student: Jiří Nový

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně a použil pouze uvedené zdroje.

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....
Jiří Nový

Poděkování

Děkuji PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení a čas strávený při konzultacích této bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoretická východiska přístupu ke zvyšování pracovní výkonnosti	2
2.1 Pojetí pracovního výkonu a výkonnosti	2
2.1.1 Pracovní výkon.....	2
2.1.2 Pracovní výkonnost	3
2.2 Řízení pracovní výkonnosti	3
2.2.1 Cíle řízení pracovní výkonnosti	4
2.2.2 Cyklus řízení pracovní výkonnosti.....	4
2.3 Proces řízení pracovní výkonnosti.....	5
2.3.1 Prvky procesu řízení pracovní výkonnosti	6
2.4 Přístupy k posuzování a měření výkonnosti	7
2.4.1 Výkonové křivky	8
2.4.2 Produktivita práce pracovníka.....	9
2.4.3 Měření výkonnosti.....	9
2.4.4 Model pracovní výkonnosti.....	10
2.5 Manažerské nástroje související se zvyšováním pracovní výkonnosti.....	11
2.5.1 Koučování	11
2.5.2 Řízení na základě cílů	12
2.5.3 Metoda <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.5.4 Rozvoj lidských zdrojů v kontextu pracovní výkonnosti.....	13
2.6 Tým v kontextu výkonnosti	15
2.6.1 Definice týmu	15
2.6.2 Zásady týmové výkonnosti.....	15
2.6.3 Synergický efekt.....	16

2.7	Motivace a pracovní výkonnost.....	16
2.7.1	Proces motivace.....	17
2.7.2	Typy motivace.....	17
2.7.3	Motivace výkonu.....	18
2.8	Hodnocení pracovní výkonnosti.....	18
2.8.1	Obecné pojetí hodnocení.....	18
2.8.2	Proces pracovního hodnocení.....	19
2.8.3	Kritéria hodnocení pracovního výkonu.....	20
2.8.4	Metody používané při hodnocení pracovní výkonnosti	20
2.8.5	Výkonnost a zpětná vazba.....	22
2.9	Výkonové odměňování.....	23
2.9.1	Pojetí odměňování.....	23
2.9.2	Odměna podle výkonu	24
2.10	Shrnutí teoretické části	25
3.	Charakteristika analyzované organizace.....	26
3.1	Vlastnické vztahy	26
3.2	Historie organizace	26
3.2.1	Historie GAE v ČR	26
3.2.2	Historie GAE services, s. r. o.	26
3.3	Podnikatelské aktivity organizace	27
3.4	Struktura organizace	29
3.5	Ekonomické výsledky organizace	32
3.6	Strategie organizace.....	32
4.	Analýza přístupu vybrané organizace ke zvyšování výkonnosti pracovníků.....	33
4.1	Specifikace předmětu analýzy.....	33

4.2	Postup analýzy a použité metody	33
4.3	Výsledky analýzy	34
4.3.1	Řízení pracovní výkonnosti.....	34
4.3.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	37
4.3.3	Systém hodnocení pracovní výkonnosti.....	40
4.3.4	Systém odměňování a motivace zaměstnanců	45
	Mimořádné odměny	46
4.3.5	Analýza standardizovaného rozhovoru	46
4.4	Shrnutí poznatků.....	48
5.	Náměty pro management	49
6.	Závěr	50

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1. Úvod

Vývoj podnikatelského prostředí a podnikání ve všech jeho formách prošel v předcházejících dekádách výraznými změnami. Jednu veličinu však všechny tyto vývojové fáze měly a stále mají společnou. Touto veličinou je výkon pracovníků. Řízení pracovníků a především jejich výkonu prošlo neméně výraznými změnami a stalo se jednou z klíčových oblastí, na kterou se soustředí management téměř každé organizace. Lidské zdroje a jejich produkt - lidská práce - představují hlavní aktivum každé společnosti. Z uvedených důvodů je důležité klást patřičný důraz a vynakládat dostatečné množství energie na poli řízení pracovníků a s ním souvisejících oblastí. Pokud chtějí společnosti na dnešním dynamickém a vysoce konkurenčním trhu uspět, je pro ně orientace na lidské zdroje kritickým faktorem úspěšnosti. Pouze společnost, která má dostatečně pružný a reflektující management, je schopna v současných podmínkách „přežít“.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat postupy zvyšování výkonnosti pracovníků ve vybrané společnosti - GAE services, s.r.o. - na základě organizační dokumentace a následně otevřít prostor pro možná zlepšení. Jako dílčí cíl jsem si stanovil zhodnotit přístup a postoje k řízení pracovního výkonu ze strany vedení společnosti. Tento cíl realizuji skrze strukturovaný rozhovor s vybraným vedoucím pracovníkem. Celou práci orientuji především na systémy a postupy řízení pracovního výkonu stávajících pracovníků společnosti.

Práce je tématicky rozdělena do tří hlavních kapitol. V první z nich se zabývám teoretickými východisky souvisejícím s předmětem bakalářské práce, zasahující do oblastí řízení výkonu, motivace, hodnocení výkonu a odměňování. Druhá část této práce je věnována charakteristice analyzované organizace. Těžištěm práce je třetí věcná kapitola, zaměřená na analýzu organizačních přístupů k výkonnosti pracovníků.

Bakalářská práce má charakter aplikovaného kvalitativního organizačního výzkumu exploračního typu, vyústujícího v návrhy opatření pro zlepšení postupů v oblastí řízení pracovního výkonu.

2. Teoretická východiska přístupu ke zvyšování pracovní výkonnosti

Pokročilé směry řízení pracovní výkonnosti se orientují spíše na zajištění dostatečného prostoru pro rozvoj pracovníků a s tím související zvyšování jejich výkonu a výkonnosti. V měřítku společnosti se jedná o pomyslný pětiúhelník, a sice ŘÍZENÍ – HODNOCENÍ – MOTIVACE – VÝKON – ODMĚNA. Jednotlivé tyto pojmy spolu do značné míry korelují a je úkolem řídících, popřípadě jiných kompetentních pracovníků, aby se postarali o maximalizaci výstupů z daných vstupů, konkrétně z lidské práce.

Každý jedinec disponuje určitým výkonovým potenciálem v mnoha různých oblastech. Tento potenciál je možné za specifických podmínek a postupů rozvíjet směrem, který povede ke zvýšení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, a díky tomu i ke zvýšení výkonnosti pracovních skupin, týmů, organizací i jiných seskupení jako účelovostech, výkonově zaměřených celků.

V následujícím teoretickém výkladu jsou nastíněny hlavní teoretické koncepce související s pracovní výkonností a definovány důležité pojmy, spjaté s tímto tématem. Nejmarkantnější je svázanost pracovního hodnocení, resp. hodnocení výkonnosti, s pracovním výkonem. Další výkon zaměstnance je stanoven cíly závislými na hodnocení toho, co vykonal doposud. Je tedy nutné stanovovat výkonové cíle na základě empirických dat získaných z hodnocení dřívějšího výkonu zaměstnance a skrze řízení výkonnosti směřovat pracovníka žádoucím směrem.

2.1 Pojetí pracovního výkonu a výkonnosti

Pro správné pochopení pojmů je důležité určit, co je pracovním výkonem a co pracovní výkonností. Soudobé pojetí neklade patřičný důraz na rozdíl mezi těmito pojmy. Z tohoto důvodu se v následujícím textu blíže zaměřuji na zmíněný rozdíl. Nedílnou součástí úvodního nastínění tématu je také poohlédnutí za historií dané problematiky.

2.1.1 Pracovní výkon

Za pracovní výkon je považován výsledek pracovní činnosti pracovníka za určitý časový interval, dosažený za daných pracovních podmínek. Jedná se o individuální výsledky, které jsou

pracovníky podávány na základě využití jejich kvalifikace, délky praxe v oboru, motivace k dané pracovní činnosti, kvality pracovních nástrojů apod.

2.1.2 Pracovní výkonnost

Pracovní výkonnost je chápána jako pracovní výkon individuálního subjektu z dlouhodobějšího a obecnějšího hlediska. Výkonnost pracovníka je ovlivněna řadou činitelů, především organizačními, sociálními a mikroklimatickými, technickými podmínkami, popřípadě osobními aj. determinanty.

Wagner (2009) vysvětluje výkonnost v obecném měřítku jako charakteristiku, která popisuje průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnosti, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Pro výklad této charakteristiky se předpokládá možnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.

2.2 Řízení pracovní výkonnosti

Z hlediska organizační efektivnosti a eficeience je jednou z hlavních provozních úloh managementu sledování a řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Jedná se o systematický, trvalý a flexibilní proces řízení a rozvoje výkonu jedinců, zpravidla uplatňující zvyšování pracovního výkonu v kontextu dosahování plánovaných cílů, dodržování provozních a technických standardů a využívání pracovních schopností, znalostí a dovedností, jehož výsledky jsou závislé na fungujících mezilidských vztazích. Je založený především na společných smlouvách či dohodách a zaměřený na shodu a spolupráci. Tento proces vede ke sjednocení v cílech, kterých má být dosaženo jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu. Na základě vyjasnění cílů jsou následně pracovníci orientováni k vykonávání správných činností. Samotná orientace je korigována vedením, koučováním, motivováním a v neposlední řadě také odměňováním.

Zvyšování pracovního výkonu v rámci řízení pracovního výkonnosti je založeno na plánech osobního rozvoje. Důležitou roli zde hraje souvislost s kontinuálním vyhodnocováním dosažených výsledků a jejich porovnávání s cíli, požadavky a plány. Následnou komparací zjištěných dat s plány je možno indikovat, co je zapotřebí podniknout pro zlepšení výsledků.

V neposlední řadě je řízení pracovní výkonnosti, potažmo pracovního výkonu, spjato se vstupy a hodnotami. Za vstupy jsou považovány schopnosti, znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky pracovníka. Pakliže jsou požadavky na posouzení efektivního využití vstupů jasně definovány, je možno rozpoznat potřebu rozvoje pracovníků a oblastí, ve kterých má dojít ke zvýšení výkonnosti. Zde je uvažováno také odměňování a příležitost k růstu.

Zanedbání manažerské povinnosti řízení výkonnosti manažery může eskalovat ke snížení efektivnosti jak jednotlivých pracovníků, tak efektivnosti organizace jako celku. Z uvedených důvodů je důležité brát problematiku řízení výkonnosti s patřičnou vážností.

2.2.1 Cíle řízení pracovní výkonnosti

Hlavním a obecným cílem řízení pracovní výkonnosti je nastavit v organizaci kulturu vysoké výkonnosti, v níž zaměstnanci participují na odpovědnosti za neustálé zlepšování podnikových procesů, a tím i obohacování svých vlastních zkušeností a dovedností, jež jim poskytuje efektivní vedení.

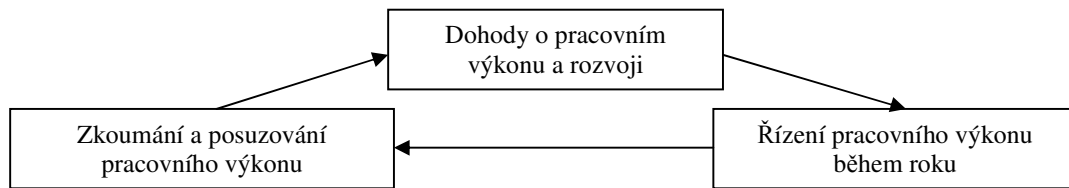
Řízení pracovního výkonu se převážně týká propojení individuálních a strategických cílů s důrazem na uznávání a dodržování podnikových hodnot jednotlivými pracovníky. Podílení pracovníků na stanovování cílů poté zajišťuje vysokou akceptaci procedur hodnocení výkonnosti.

Cíle v oblasti řízení pracovní výkonnosti by měly splňovat kritériální požadavky *SMART*. Měly by být specifické, měřitelné, akceptovatelné, relevantní a termínované, resp. sledovatelné. Důležitým aspektem stanovování cílů je sledování toho, aby pracovníci na základě svých schopností, znalostí, dovedností a zkušeností, přispívali k dosažení požadovaných výsledků organizace.

2.2.2 Cyklus řízení pracovní výkonnosti

Pro představu o manažerském přístupu k řízení pracovní výkonnosti lze řízení pracovní výkonnosti ztotožnit s kontinuálním, opakujícím se, resp. sebeobnovujícím se cyklem. Tento cyklus je zpravidla jednoletý. Počátek cyklu je ve stanovení cílů, které mají být sledovány. Cyklus je zakončen vyhodnocením výsledků.

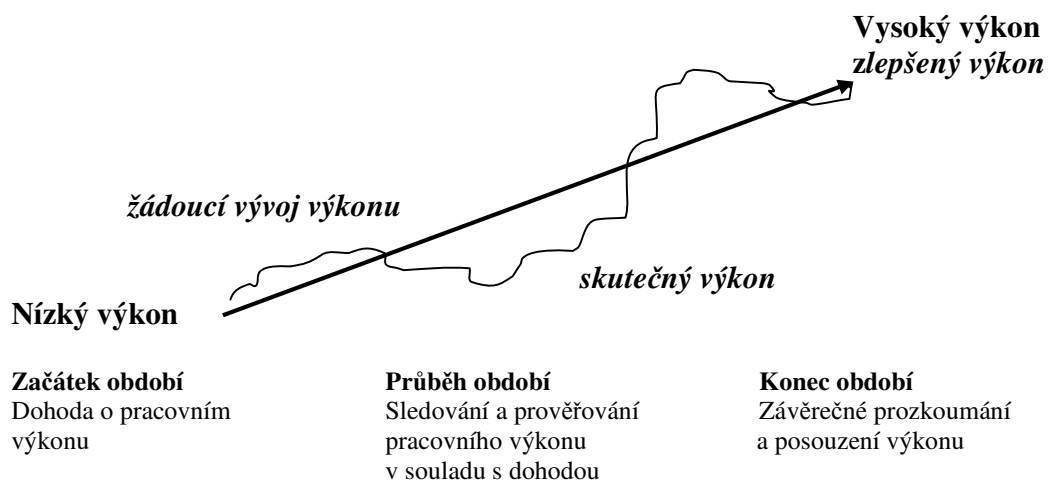
Obr. č. 2-1 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong (2007)

Vývoj výkonu pracovníka v kontextu zmíněného cyklu řízení pracovního výkonu má kolísavý průběh, znázorněný následujícím obrázkem č. 2-2:

Obr. č. 2-2 Vývoj pracovního výkonu



Zdroj: Přednášky z předmětu Sociální potenciál organizace (Čopřková, 2010)

Manažer by měl v souvislosti s nízkým výkonem uplatnit takové metody a nástroje řízení, které povedou ke zvýšení výkonu. Naopak u jedinců inklinujících k vysokému výkonu zajistí stabilizaci výkonu.

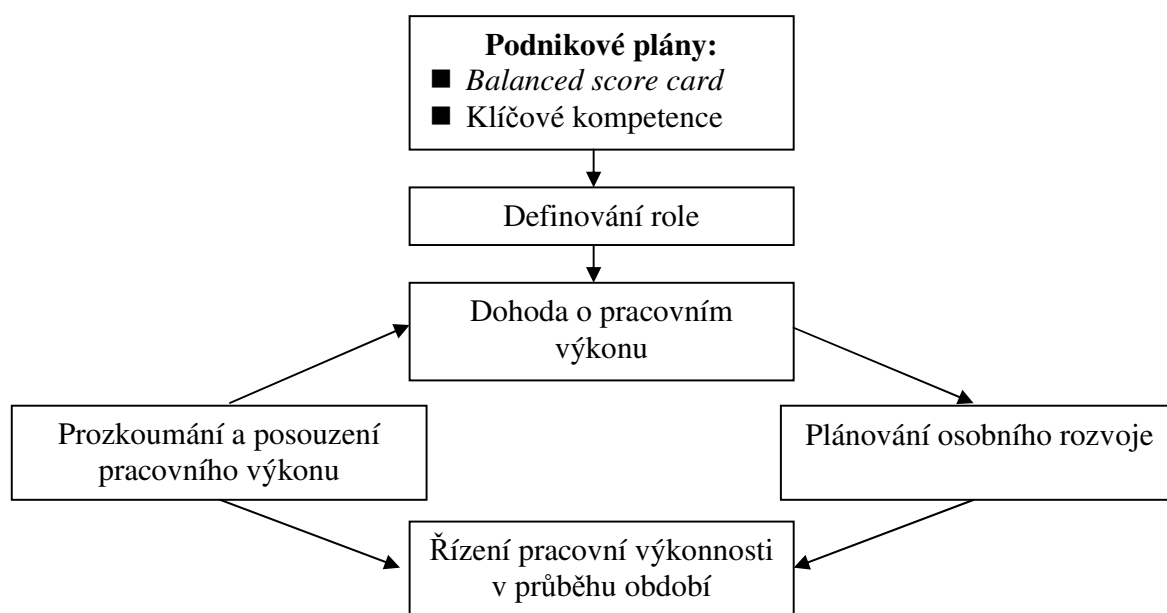
2.3 Proces řízení pracovní výkonnosti

Proces řízení pracovní výkonnosti chápeme jako flexibilní proces, nikoliv jako ustálený, rigidní, standardizovaný a byrokratický přístup, který by měl sloužit manažerům při práci

s podřízenými. V souladu s tímto pojetím by manažeři při řízení pracovní výkonnosti měli jednat jako otevření partnerů a snažit se o co nejlepší spolupráci se svými podřízenými

Proces či přesněji postup řízení pracovní výkonnosti lze schematicky znázornit následujícím grafem (obr. č. 2-3).

Obr. č. 2-3 Proces řízení pracovní výkonnosti



Zdroj: Wagnerová (2008)

2.3.1 Prvky procesu řízení pracovní výkonnosti

V této části práce jsou popsány jednotlivé prvky cyklu řízení pracovního výkonu. Posuzování pracovního výkonu je vyčleněno zvlášť jako součást dalšího tematického bodu.

Dohody o pracovním výkonu

Dohody o pracovním výkonu jsou základnou pro rozvoj, posuzování a zpětnou vazbu. Dle Armstronga (2007) dohody definují očekávání v profilu role, která stanovuje požadavky role v podobě hlavních oblastí výsledků a schopností potřebných k efektivnímu výkonu. Dohoda také definuje podporu ze strany manažera v souvislosti s podmínkami potřebnými pro zachování a zlepšování pracovního výkonu.

Wagnerová (2008) uvádí, že dohoda o cílech, které jsou potenciálním zdrojem stresu, je pro psychické zdraví jedince a jeho dlouhodobou výkonnost příznivější, než direktivní příkazy. Faktorem hrajícím v prospěch uvedené teze je, že práce vykonávaná se zájmem, téměř jako hobby, vyčerpává člověka daleko méně než nečekaná, vnucená, vysoce odpovědná a krátkodobá práce.

Plánování osobního rozvoje

Obsahem plánování osobního rozvoje je plán vzdělávacích aktivit, které souvisí s činnostmi, za které jsou pracovníci zodpovědní. Nejdůležitější roli zde hraje subjektivní přístup pracovníka, který obvykle sám nejlépe ví, čeho by chtěl dosáhnout.

Účelem plánu osobního rozvoje je zvýšit pracovní výkon a rozvinout pracovní schopnosti, dovednosti a znalosti. Podle Armstronga (2007) plán osobního rozvoje přispívá k naplnění politiky soustavného personálního rozvoje (tj. rozvoje lidského potenciálu organizace), která vychází z premisy, že každý je schopen se naučit více a lépe pracovat při vykonávání své práce (Armstrong 2007).

Řízení pracovního výkonu během roku

O řízení pracovního výkonu bývá pojednáváno v těsné souvislosti s pracovním hodnocením pracovníků. Hlavním kontrastem mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků je fakt, že hodnocení pracovníků se zaměřuje spíše na periodické, formální a retrospektivní evaluaci toho, jak hodnocený jedinec pracoval a jaké bylo jeho pracovní chování. Nový přístup v podobě řízení pracovního výkonu by měl vést k pravidelnému, pozitivnímu a konkrétnímu hodnocení práce pracovníků jejich nadřízenými. Výkon manažerů pak vyplývá z toho, jak svědomitě a dobře tuto úlohu řízení pracovního výkonu zastávají.

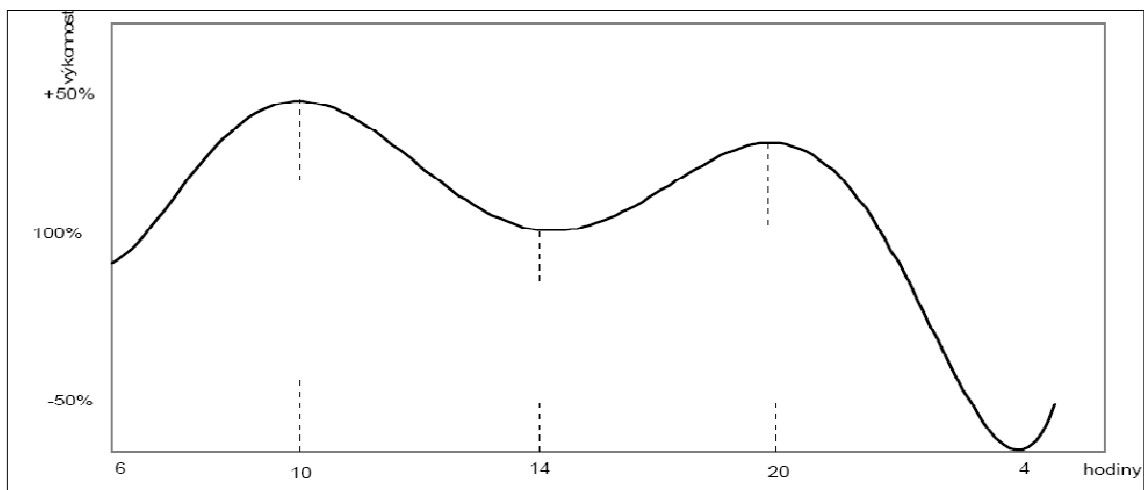
2.4 Přístupy k posuzování a měření výkonnosti

V souvislosti s řízením pracovního výkonu jsem zmínil, že se jedná o participativní proces obsahující při nejmenším manažera a pracovníka. Tuto souvislost uvádím z důvodu poukázání na rozdíl mezi zkoumáním a měřením výkonnosti a jeho hodnocením, které bude samostatnou podkapitolou této práce. V následujícím výkladu se zaměřuji na prvky zkoumání a měření výkonnosti a faktory s tímto tématem související.

2.4.1 Výkonové křivky

Výkony pracovníků se liší nejen za stejných situací, ale také během určitého časového horizontu (obvykle dne, popř. týdne). Časový průběh změn výkonu pracovníků vyjadřují výkonové křivky (viz Pauknerová a kol. 2006).

Obr. č. 2-3 Průměrná křivka denní výkonnosti



Zdroj: Pauknerová a kol. (2006)

Uvedená výkonová křivka vyjadřuje průměrný výkon člověka za čtyřadvacet hodin. Výkonová křivka odpovídá kolísající úrovni aktivace (pozornosti) jedince v tzv. cirkadiánním, tj. čtyřadvacetihodinovém cyklu. Obecně má výkon růstovou tendenci dopoledne. Maxima dosahuje výkon kolem desáté hodiny, poté následuje pokles. K opětovné inflexi zpět do růstového vývoje se výkon vrací kolem čtrnácté hodiny. Tento růst volně pokračuje zhruba do dvacáté hodiny, na niž navazuje prudký pokles výkonnosti.

S výkonovými křivkami operují aktivační teorie. Z nich vyplývá, že se výkon zaměstnance mění v závislosti na náročnosti práce, jak v psychické, tak fyzické rovině, a na únavě, úměrné dosud vynaloženému výkonu. Je tedy zapotřebí nalézt optimální úroveň aktivace, při které podá pracovník co nejlepší výkon.

2.4.2 Produktivita práce pracovníka

Produktivita práce koncového pracovníka vyjadřuje, v jaké míře je využita jeho práce, jakožto jeden ze vstupů produkčního procesu, za účelem produkce výstupů v podobě konečných výrobků nebo služeb. Je vyjádřena vzhledem k určité časové jednotce, popřípadě z přínosu konkrétního pracovníka v rámci celku (u nevýrobních organizací).

Je-li jednotlivými pracovníky dosahováno vysoké produktivity, dochází ke kladným efektům (především v oblasti nákladů), což může pozitivně ovlivnit zisk organizace. Synek (2007) spojuje vyšší zisk s možností zvýšit platy, mzdy a dividendy. To povede k přilákání kvalitnějších pracovníků a kapitálu. Celá situace eskaluje k zvýšení hodnoty organizace na trhu a její tržní pozice.

Měření produktivity práce

PP neboli produktivita práce je vyjádřena jako poměr výstupu a vstupu v rámci určité činnosti. Matematicky pak bude zmíněný vztah vyjádřen následovně:

$$PP = VÝSTUP / VSTUP$$

Produktivita práce v souvislosti s pracovníkem bude pak vyjádřena jako následující rovnice:

$$PP_p = VÝSTUP / POČET PRACOVNÍKŮ$$

Tato rovnice vyjadřuje produktivitu práce na jednoho pracovníka (PP_p) poměrem počtu pracovníků k objemu výstupu za určitý časový interval.

Výsledná produktivita práce může být vyjádřena v naturálních (kg), pracovních (nm) nebo peněžních (Kč) jednotkách, v souvislosti s tím, jak bude vzorec pro její výpočet modifikován.

2.4.3 Měření výkonnosti

Podstatou měření výkonnosti jakožto nástroje, je kladně či záporně ovlivnit chování a přístup těch pracovníků, kteří svou prací mohou ovlivnit průběh určité sledované činnosti.

Wagner (2009) se zaměřuje především na měření výkonnosti organizací, jako celku. V určitém ohledu se však dají jeho teze transformovat na pracovníka jako základní jednotku. Uvádí dvojí měřítka a sice:

- **primární kritéria výkonnosti** – prostřednictvím nichž dochází ke konečné celkové interpretaci a zhodnocení výkonnosti,
- **sekundární kritéria výkonnosti** – které jsou použity pro průběžnou interpretaci a srovnávání výkonnosti.

Samotný proces měření výkonnosti je pak složen z několika fází, které na sebe navazují. Kritéria jednotlivých fází by měla být jasně definována, aby byla zajištěna stabilita celého procesu. Nedílnou součástí procesu měření výkonnosti je zpětná vazba, která poskytuje podmínky pro zlepšování napříč jeho fázemi.

S měřením výkonnosti Wagner (2009) spojuje pojmy, mezi které patří iniciátor procesu měření, uživatel informací získané procesem měření, subjekt uskutečňující měření výkonnosti a jeho ověřovatel, objekt měření a jeho zkoumaná charakteristika, model pro měření a interpretaci výkonnosti, měřítko výkonnosti, metoda měření výkonnosti aj. Výsledky měření výkonnosti jsou vyjádřeny kvalitativně či kvantitativně v souvislosti s charakterem činnosti daného pracovníka popřípadě organizace jako takové.

2.4.4 Model pracovní výkonnosti

Rousová (2008) popisuje model výkonnosti jako následující rovnici:

$$\text{Pracovní výkonnost} = \text{Pracovník} \cdot \text{Prostředí} \cdot \text{Proces}$$

Ze vzorce vyplývá, že pracovní výkonnost je součinem tří proměnných, z nichž každá obsahuje atributy jí vlastní. S pracovníkem souvisí jeho dovednosti, motivace k práci, osobnostní charakteristiky, schopnost podání výkonu, vrozený intelekt a řada dalších. Do prostředí spadají mezilidské vztahy, pracovní podmínky, efektivnost týmu, vybavení pracoviště aj. Finální proměnnou této rovnice je proces, který souvisí s možností podat výkony, systémem organizace a řízení aj.

Graficky model Rousová (2008) znázornila následovně:

Obr. č. 2-4 Obecný model pracovní výkonnosti jednotlivce



Zdroj: Rousová (2008)

2.5 Manažerské nástroje související se zvyšováním pracovní výkonnosti

Výkon pracovníka je závislý na celé řadě proměnných, které jej ovlivňují. Nelze ho zvyšovat do nekonečna, nicméně existují nástroje, pomocí kterých lze kontinuálně určitého zlepšování výkonu dosahovat. To v konečném důsledku vede k zvýšení pracovní výkonnosti. V následujícím výkladu se zaměřuji na některé z manažery nejčastěji používaných nástrojů v této oblasti.

2.5.1 Koučování

Pojem koučování má celou řadu významů jako jsou např. vyučovat, připravovat či pomáhat překonávat obtíže. Cest, jak dělat zmíněné věci je však celé řada a není jednoznačné, zda každá takováto cesta je přímo koučováním.

Původ koučování, tak jak jej známe z transformované podoby v oblasti managementu, leží ve sportu. Jedním z prvních lidí, kteří se koučováním zabírali, byl harvardský učitel a tenisový specialista Timothy Gallwey. Ten uvedl tezi, že koučování má uvolňovat potenciál člověka, čímž vzniká prostor pro zvyšování jeho výkonu. Aby se mohl potenciál jednotlivých subjektů uvolnit, popřípadě aby mohl být odhalen, je nutné vytvořit a zachovat si optimistickou představu o tomto potenciálu.

Dle Flemetha (2005) je možno napravovat vlastní chyby a chybné postoje a naopak vyhodnocovat úspěchy, pakliže víme, čeho chceme dosáhnout. Mezi produkty koučování pak řadí dlouhodobý excelentní výkon, spojený se sebeopravováním a sebezlepšováním.

V rámci koučování spolu interagují dva aktéři, jimiž jsou kouč (obvykle role zastávána manažerem) a pracovník, které je koučován. Manažer v pozici kouče pak zajišťuje realizaci běžných činností včetně zabezpečení profesionálního růstu pracovníků. Měl by mít takové osobnostní vlastnosti, jako jsou trpělivost, objektivita, umění naslouchat, odborné znalosti atd.

Whitmore (2007) shledává jako nejdůležitější následující tři prvky koučování:

- **vnímání reality** – pozorování jevů kolem i uvnitř sebe sama a snaha jim porozumět. Při vyšší soustředěnosti a kvalitní zpětné vazbě můžeme dojít ke zvýšení výkonnosti,
- **odpovědnost** – v souvislosti s převzetím odpovědnosti za nějakou činnost se zvyšuje subjektivní odhodlání k realizaci této činnosti. Odpovědnost však musí doplňovat svoboda volby. Přebírání odpovědnosti za rozhodnutí jiných zde nemá pozitivní vliv na vlastní iniciativu a s ní spojený výkon.
- **myšlení** – související s vnitřními bariérami, které by měly být pomocí koučování z mysli odstraněny a tím by měl být snížen související tlak, způsobený vnějšími překážkami.

2.5.2 Řízení na základě cílů

Řízení na základě cílů (*Management by objectives, MBO*) je nejčastěji posuzováno jako postup či nástroj, jehož hlavním účelem je hodnocení pracovníků. Dle Koontze a Weihricha (2006) se však jedná o systém, který integruje klíčové manažerské aktivity a jednání vědomě řízené směrem k vyšší efektivitě jak organizace, tak jedinců.

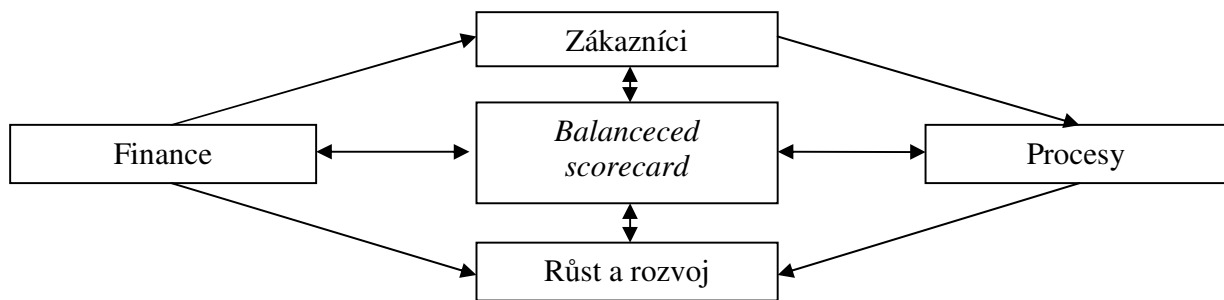
Cíl je v současném světě účelovostních systémů a účelově zaměřených aktivit jedním z nejdůležitějších pojmů, proto je MBO široce využívaným manažerským postupem. Pro jeho úspěch je však dle Wagnerové (2008) nutné, aby splňoval podmínky měřitelnosti. Hodnocení se musí týkat výsledku a dosažení cíle musí být pod kontrolou hodnoceného. MBO se stává efektivním teprve, pokud je součástí každodenního řízení. Za podpory a vedení nadřízeného si pracovník sám stanoví cíle, což v konečném důsledku vede ke zvýšení jeho výkonnosti.

2.5.3 Metoda *Balanced Scorecard*

Metoda *Balanced Scorecard* neboli „vyvážená soustava ukazatelů“ je nástrojem, jehož pomocí se dosahuje růstu efektivity organizace jako celku společně se synchronizací cílů jednotlivých pracovníků s cíli organizace. Jedná se o kvantifikovatelné ukazatele vybrané na základě organizační strategie

Obecně lze vyložit *Balanced scorecard* také jako komunikační nástroj, nástroj pro měření a strategický manažerský nástroj. Pro lepší znázornění související problematiky uvádím následující grafické znázornění této metody.

Obr. č. 2-5 *Balanced scorecard*



Zdroj: Upraveno na základě http://www.businessballs.com/images/balanced_scorecard_pic1.jpg

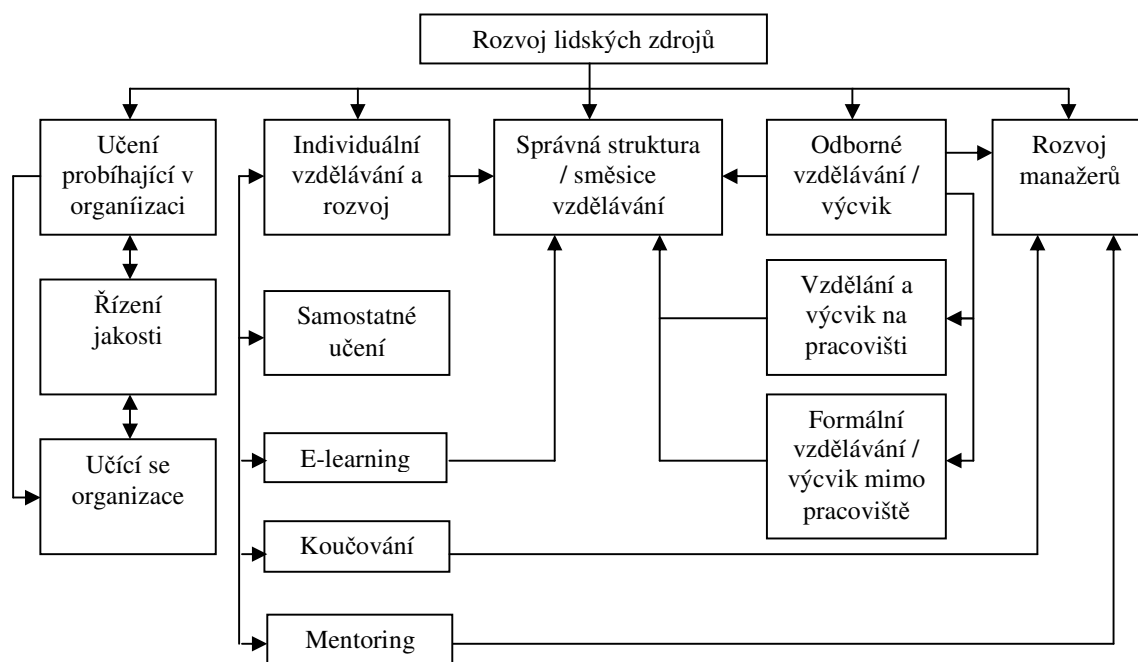
Z uvedeného obrázku je zřejmé s jakými oblastmi *Balanced scorecard* souvisí. V každé z těchto oblastí se sledují ukazatele pro ni specifické. Může se jednat např. o finanční ukazatele pro oblast financí, spokojenost zákazníků se službami, počet oprávněných reklamací v rámci procesů a počet uskutečněných projektů v rámci rozvoje a růstu. Z toho vyplývá, že *Balanced scorecard*, byť se soustřeďuje na hodnocení organizace jako celku, má výrazný vliv také na jednotlivé útvary a pracovníky, ze kterých je organizace složena.

2.5.4 Rozvoj lidských zdrojů v kontextu pracovní výkonnosti

Toto téma je samo o sobě velice rozsáhlé. Do značné míry koreluje s pracovní výkonností, protože se jako proces zaměřuje na zvýšení znalostí, dovedností a schopností potřebných jak pro organizaci, tak pro jedince.

Rozvoj lidských zdrojů si klade za své, aby realizoval skrytý potenciál pracovníků, ale také zajistil jejich oddanost organizaci. Složky rozvoje lidských zdrojů jsou dle Armstronga (2007) schematizovány následovně:

Obr. č. 2-6 Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007)

Z uvedeného obrázku vyplývá, že oblastí kterých se rozvoj lidských zdrojů týká, je celá řada. Částečně jsem již přiblížil koučování. Nejčastěji je však uváděno v daném schématu vzdělávání, na které se blíže zaměřím.

Vzdělávání

Ke vzdělávání lze přistupovat jako k nepřetržitému procesu, v jehož rámci získává určitá osoba nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje a tyto dále rozvíjí.

Známe čtyři typy vzdělávání, kterými jsou:

- **instrumentální vzdělávání** – jak zlepšit výkon poté, co bylo dosaženo jeho základní úrovně,
- **kognitivní vzdělávání** – založeno na zlepšení znalostí a pochopení věcí,
- **emoční vzdělávání** – orientováno na formování postojů či pocitů,
- **sebereflektující vzdělávání** – formování nových vzorců chování, myšlení a nazírání.

Stanovení cílů vzdělávání by mělo být v souvislosti s cíli výkonovými. Pracovníci, kteří jsou zapojeni do procesu vzdělávání, by měli mít možnost posuzovat své vlastní pokroky ve vzdělávání. Cíle samotné by si měli, za pomoci odpovědných nadřízených, stanovovat sami. Jestliže existuje jasný směr vzdělávání a dostatečná zpětná vazba, je usnadněno jeho přijetí a dojde k snazšímu zapojení lidí, kteří jsou jeho součástí. Vzdělávání má tedy nesporný vliv na výkon pracovníka, potažmo na jeho výkonnost.

2.6 Tým v kontextu výkonnosti

V soudobé realitě je pojem tým chápán pozitivně. Mnoho organizací rozděluje pracovníky právě do týmů. Takovýto celek, složený z pracovníků, je organismem, který za předpokladu kvalitního řízení a obsazení jednotlivých vnitřní rolí dosahuje vysokého výkonu. Více však již v následujícím výkladu.

2.6.1 Definice týmu

Tým můžeme chápat jako početně malou skupinu lidí s navzájem doplňujícími se dovednostmi, sdílející společné poslání, usilující o dosažení společného cíle a směřující k tomu, aby přijali společně zodpovědnost za své konání (Kovács, 2007).

Malou skupinou je myšleno tři a více jedinců, kteří sdílejí společnou identitu. Každý člen týmu v něm má svou roli a všichni členové týmu se pomocí kreativního řešení problémů snaží dosáhnout společného cíle. Důležitým aspektem týmu je dodržování psaných i nepsaných norem.

2.6.2 Zásady týmové výkonnosti

Pro dosažení vysoké výkonnosti, je nutné, aby tým dodržoval určité zásady. Dle Šmídy (2007) jsou pak tyto zásady následující:

- **věcná znalost** – preferují se univerzální pracovníci, bez ohledu na to, zda v danou chvíli nejsou využity všechny jejich schopnosti. Odměňování členů týmu pak závisí na tom, jakou hodnotu přidávají,
- **schopnost spolupráce** – špičkové týmy ve svém středu nesnesou neschopné a nevýkonné členy,
- **znalost nástrojů a technik** – potřebných pro členy k výkonu práce,

- **virtualizace týmu** – členové týmu musí být schopni pracovat v nejistém a mnohoznačném prostředí, přijímat nové možnosti a postupy, zvyšovat svou autonomii a schopnost integrace a také neustále pracovat na rozvoji svých schopností a možností.

2.6.3 Synergický efekt

Ve správně fungujícím týmu se může dostavit synergický efekt, který se dá vyjádřit rovnicí $1 + 1 = 3$. Vyznačuje se tím, že suma výkonu týmu převyšuje sumu výkonu jednotlivých jeho členů. To je způsobeno vzájemnými vazbami, doplňováním a obohacováním mezi členy týmu, čímž vzniká nová hodnota včetně dostavení se zvýšené výkonnosti. Vzorcové vyjádření synergického efektu je následující:

$$\text{Synergický efekt} = \text{Výsledek týmu} - \text{souhrn individuí}$$

2.7 Motivace a pracovní výkonnost

Dosažení lepšího výkonu pracovníků a jeho trvale vysoké úrovně je záměrem každé racionálně fungující organizace. Zapojují tedy různých motivačních nástrojů, pomocí kterých se chtějí přibližovat požadovanému stavu.

Motivace zkoumá proces motivování a způsob vzniku motivace. Teorie je také zaměřena na popis toho, co má organizace udělat pro širší uplatnění pracovníků, kteří tak podpoří splnění cílů organizace včetně uspokojení jejich vlastních potřeb. Výsledkem má být hodnota výstupů převyšující náklady na jejich vytvoření.

Nejvlivnějšími teoriemi v této oblasti jsou:

- **Teorie instrumentality** – založená na pojetí trestů a odměn, jako prostředků pro zajištění žádoucího chování lidí,
- **Teorie zaměřené na obsah** – stojící na tezi, že motivace se týká kroků vedoucích k uspokojení potřeb. Autory této teorie jsou Maslow a Herzberg,
- **Teorie zaměřené na proces** – zaměřující se na psychologické procesy ovlivňující motivaci.

Výkon pracovníků lze za vhodně použití vhodně zvolených nástrojů motivace, či jejich kombinací, výrazně zvýšit. Nicméně na každého jedince může působit každý nástroj jinak.

Důležitou roli zde tedy hraje schopnost těch, kteří jsou za motivování zodpovědní, aby vyhodnotili situaci a zvolili takový postup, který bude přizpůsoben jednotlivci.

Teorií souvisejících s motivací je celá řada. Motivace však není ústředním tématem mé práce, proto se zaměřuji především na proces motivace.

2.7.1 Proces motivace

Jako východisko procesu motivace je možno považovat neuspokojenou potřebu. Ta je jedním z článků v řetězci, který vede k určitému chování jedince. Dle Arnolda a kol. (2007) má motivace tři složky, jimiž jsou **směr** (co se nějaká osoba pokouší dělat), **úsilí** (s jakou pílí se o to pokouší), **vytrvalost** (jak dlouho se o to pokouší).

Motivování lidí souvisí s jejich uváděním do pohybu v požadovaném směru, za účelem dosažení nějakého výsledku. K motivaci pak dochází v případě, kdy lidé v souvislosti s dosažením cíle očekávají odměnu, která uspokojí jejich potřeby. Proces jako takový znázorňuje obrázek číslo 2-8.

Obr. č. 2-7 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007)

2.7.2 Typy motivace

Přirozeným způsobem je motivace rozdělena na:

- **Vnitřní motivaci** – lidé si vytvářejí vlastní faktory, které určitým způsobem ovlivňují jejich chování a směr. Patří mezi ně např. odpovědnost, autonomie, schopnosti aj.
- **Vnější motivaci** – působení na lidi z vnějšku. Zde patří odměny v podobě pochval či zvýšení platu a dalších, ale také tresty jako jsou např. srážka z platu, kritika apod.

Obecně platí, že vnitřní motivátory, mají delší a hlubší účinek, protože jsou součástí jedince, nikoliv mu vnucované z vnějšku.

2.7.3 Motivace výkonu

Výkonnost jedince souvisí, s jeho osobností, pracovní způsobilostí, ochotou vykonávat práci a pracovní motivací. Tuto souvislost vyjadřuje Pauknerová a kol. (2006) jako následující funkci:

$$V = f(S \cdot M)$$

kde:

- V – je úroveň pracovního výkonu,
- S – představuje schopnosti pracovníka,
- M – je jeho motivace.

Výkonová motivace je spjata s potřebou dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Tento typ motivace je součástí osobní charakteristiky téměř každého člověka, liší se pouze v intenzitě. Jestliže je u jedince výraznější potřeba vyhnout se neúspěchu, je možné u takovýchto lidí registrovat spíše pasivitu a naopak lidé „prahnoucí“ po úspěchu jsou spíše aktivní.

2.8 Hodnocení pracovní výkonnosti

Hodnocení pracovní výkonnosti je nezbytnou součástí systému, který má vést k zlepšené a dlouhodobé výkonnosti pracovníka. V následujícím výkladu se tedy zaměřím na pracovní hodnocení a jeho propojenost s pracovní výkonností.

2.8.1 Obecné pojetí hodnocení

Lidé jsou považováni za nejcennější zdroj organizací, proto je význam hodnocení jejich výkonnosti nezpochybnitelný. V souvislosti s hodnocením se sleduje dosažení, jak vyšší výkonnosti, tak vyšší kvality práce. Pracovní hodnocení představuje významný nástroj manažerů, související s motivací zaměstnanců. Retrospektivně informuje o výkonu pracovníka, jeho potenciálu a budoucích potřebách, týkajících se školení, vzdělávání aj. Důležitým aspektem je také dohoda o příštích cílech, založená na zhodnocení výsledků zaměstnance za určité období.

Dle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005) lze, aby z hodnocení pracovníků vytěžila organizace informace a poznatky, mezi které patří zjištění schopností a dovedností pracovníků, zjištění zájmů a potřeb zaměstnanců, zmapování nedostatků v organizaci, stanovení slabé a silné stránky sociálního potenciálu organizace (což by mělo vést k zvýšení jejího výkonu), zachycení signálů sociálního napětí v organizaci aj.

Systém pracovního hodnocení lze rozdělit na **formální** (odpovídá procesu, který má své zásady a postupy a je kontinuální) a **neformální** (obvykle v prostředí kde panují neformální vztahy). V této souvislosti je nutné konstatovat, že je jednoznačně lepší vést hodnocení formálně. Neformální hodnocení má tendence být subjektivní, nahodilé a nemusí být pro organizaci tolik využitelné.

2.8.2 Proces pracovního hodnocení

Hodnocení je záležitostí celé organizace. Nutností je aby se pracovníci ztotožnili s potřebou existence pracovního hodnocení. Hodnocení samotné probíhá na všech úrovních organizace. Jednotlivé fáze procesu hodnocení lze vyjádřit následující tabulkou:

Tabulka č. 2-1 Fáze procesu hodnocení

Průběh hodnocení	Nástroj
Příprava pracovního hodnocení procesu	Navržení hodnotících kritérií
Realizace pracovního hodnocení na pracovišti – sběr informací	Formulář pro hodnocení
Interpretace výsledků a jejich posouzení	Hodnotící rozhovor
	Dohoda o budoucím výkonu

Zdroj: Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005)

V přípravné fázi se shromáždí co nejvíce objektivních informací o pracovnících. Zpracují se zásady hodnocení, kdo bude hodnocen a kdy hodnocení proběhne. Určí se, jaké metody budou použity, kdo je garantem tohoto procesu a jak budou pracovníci informováni. V přípravné fázi musí být rovněž realizována instruktáž hodnotitelů.

Realizační fáze se vyznačuje stanovením termínu hodnocení a vytvořením dokumentace o hodnocení pracovníků. Samotný proces hodnocení by poté měl proběhnout co nejrychleji (max. čtrnáct dnů).

Konečná fáze zahrnuje vyhodnocení výsledků pracovního hodnocení včetně jejich vzájemného porovnání. Dále zabezpečení hodnotícího rozhovoru a podepsání dohody o budoucím výkonu. Posuzovací fázi uzavírá zhodnocení efektivnosti procesu hodnocení včetně s ním souvisejících nákladů.

2.8.3 Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Výkonnost můžeme chápat jako sumu výkonností v jednotlivých ukazatelích, pro danou práci klíčových. Hodnocení by mělo vycházet z objektivních a reálných výkonů. Hodnocení pracovníků, které má za cíl zvýšení výkonnosti, by mělo být orientováno na ty proměnné, které jsou pod kontrolou hodnoceného. Důležitým faktorem je také stanovení standardů a jejich prezentaci zaměstnancům.

Kritéria stanovená Wagnerovou (2008) v souvislosti s hodnocením by měla být objektivní spíše než subjektivní, ve vztahu k práci a popisu práce, vztažena k chování (ne vlastnostem), musí být v moci hodnoceného, ve vztahu ke specifickým funkcím, musí být zaměstnanci včas a předem sděleny a měly by se lišit dle kategorie zaměstnanců.

2.8.4 Metody používané při hodnocení pracovní výkonnosti

Metody užívané při hodnocení pracovní výkonnosti lze rozdělit na srovnávací a nesrovnávací. **Srovnávací** metody jsou považovány za spolehlivější a objektivnější, protože jsou zaměřeny na srovnávání pracovníků mezi sebou. Patří mezi ně např. posuzovací škály, nucená volba, metoda klíčových událostí, testování a pozorování pracovního výkonu aj.

Nesrovnávací metody jsou založeny zpravidla na standardizovaných kritériích se stanovenou škálou možných odpovědí. Mezi tyto metody spadají např. metoda stanovení pořadí, bodovací metoda, metoda nuceného rozdělení aj. Některé konkrétní používané metody přibližují v dalším textu.

Metoda klíčových událostí

Vyžaduje stanovení výkonnostních incidentů, tedy odlišení úspěšného a neúspěšného výkonu v dané práci. Nadřízený pak sleduje a zaznamenává výkony pracovníka v kritických

aspektech pracovní výkonnosti. Pracovníci jsou hodnoceni podle četnosti úspěšného pracovního chování. Původně byla tato metoda použita pro hodnocení americký letců.

V rámci této metody je zapotřebí, aby si pracovníci stanovili klíčové události, kdy u nich došlo k extrémním účinným či neúčinným výkonům. Poté je zapotřebí události rozřadit do tříd, reprezentující určitý druh události, které je buď pozitivního, nebo negativního charakteru. Mezi kritické události pak patří takové činnosti, na základě kterých dochází k vzájemnému odlišení zaměstnanců a které jsou základem pro úspěšné provádění jejich profese.

Metoda BARS

BARS je zkratka pro behaviorálně zakotvené hodnotící škály. Jedná se de facto o hodnotící škály, používané k definici bodů na škále. Určité chování pak poskytuje referenci jako bod, vůči kterému se srovnává výkonnosti pracovníka.

K vyvinutí BARS je důležité stanovení efektivního, neefektivního a neutrálního pracovního chování. Na tom se podílí skupina pracovníků, nejčastěji přímo vykonavatelé pracovní činnosti. Různé způsoby chování jsou kategorizovány či dimenzovány. Obvykle má práce osm až deset dimenzí, z nichž má každá vlastní hodnotící škálu

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor se má zaměřit na hledání motivace u pracovníka. Je koncovým prvkem procesu pracovního hodnocení. Dochází v něm k seznámení pracovníků s výsledky pracovního výsledku a snaze získat jeho souhlas s cíli budoucími.

Složení hodnotícího rozhovoru je dle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové následující:

- příprava na motivační rozhovor,
- dodržení souměrnosti výsledků,
- sdělení hodnocení, s dostatečným předstihem, kdy, kde a čeho se bude schůzka týkat, aby se zaměstnanec stihl připravit na vzájemnou diskuzi,
- sdělení jaký budou mít dosažené výsledky v rámci odměn,
- otázky, kterými zjistí zpětnou vazbu zaměstnance na sdílení a znalost firemní strategie a kultury.

Samotný průběh hodnotícího rozhovoru by se měl držet svého cíle. Nemělo by docházet ke konfliktům, zaměstnanec by měl být podporován a motivován. Nedílný vliv zde má prostředí, ve kterém se má hodnotící rozhovor odehrát. Komunikace by měla být otevřená, rovnocenná a konstruktivní. Neměl by být příliš dlouhý (doporučeno do 30 minut) a měl by být zaměřen jen na otázky, na které se měl pracovník možnost připravit.

Ukončení hodnotícího rozhovoru by mělo směřem k pracovníkovi souviset se shodou v budoucích cílech a dohodě o jeho dalším pracovním výkonu. Vůči organizaci by mělo dojít k aktualizaci informací o zaměstnanci, poskytnutí poradenství, rozvoji skrze vzdělávání a které organizační hodnoty jsou u hodnocených pracovníků problematické.

2.8.5 Výkonnost a zpětná vazba

Multifunkční nástroj jako je zpětná vazba, je možno použít v mnoha oblastech. Ať už se jedná o finanční, tržní, cenové či výrobní oblasti. Hroník (2006) konstatuje, že základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeby otevřeného systému, ve kterém může zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá.

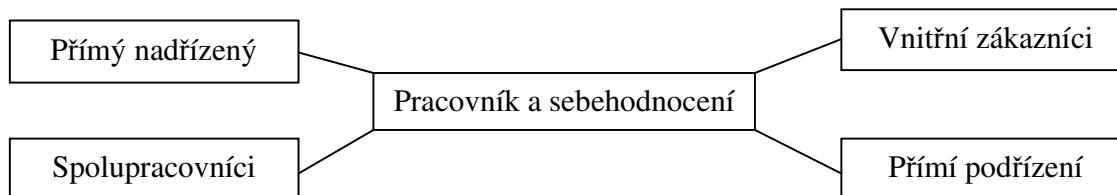
Podmínky účinnosti zpětné vazby tkví v informování o chování, nikoliv jeho hodnocení. Dále je zpětná vazba podmíněna popisem chování, nikoliv partnera jako takového. A konečnou podmínkou zpětné vazby je poskytování specifických informací, ne globálních.

360° zpětná vazba

Poměrně novou a dosti využívanou metodou zpětné vazby je třistašedesátistupňová zpětná vazba. Navržena je tak, aby poskytovala komplexní pohled na činnost pracovníka. Charakteristické je pro tento způsob zpětné vazby více-zdrojové hodnocení či zpětná vazba poskytnutá větším množstvím posuzovatelů včetně pracovníka samotného.

Modelově vypadá třistašedesátistupňová zpětná vazba následovně:

Obr. č. 2-8 360° zpětná vazba



Zdroj: Přednášky z předmětu Sociální potenciál organizace (Čopíková, 2010)

Použití třistašedesátistupňové vazby je mnohoúčelové. Může se jednat o účely rozvoje a vzdělávání nebo hodnocení a zabezpečování pracovníků aj. Údaje pro třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu jsou obvykle získávány z dotazníků, měřících chování pracovníků z různých úhlů. Výsledky dotazníků jsou pak předkládány pracovníkovi (obvykle). Na jejich základě dochází k rozvoji a plánování „pracovníka“.

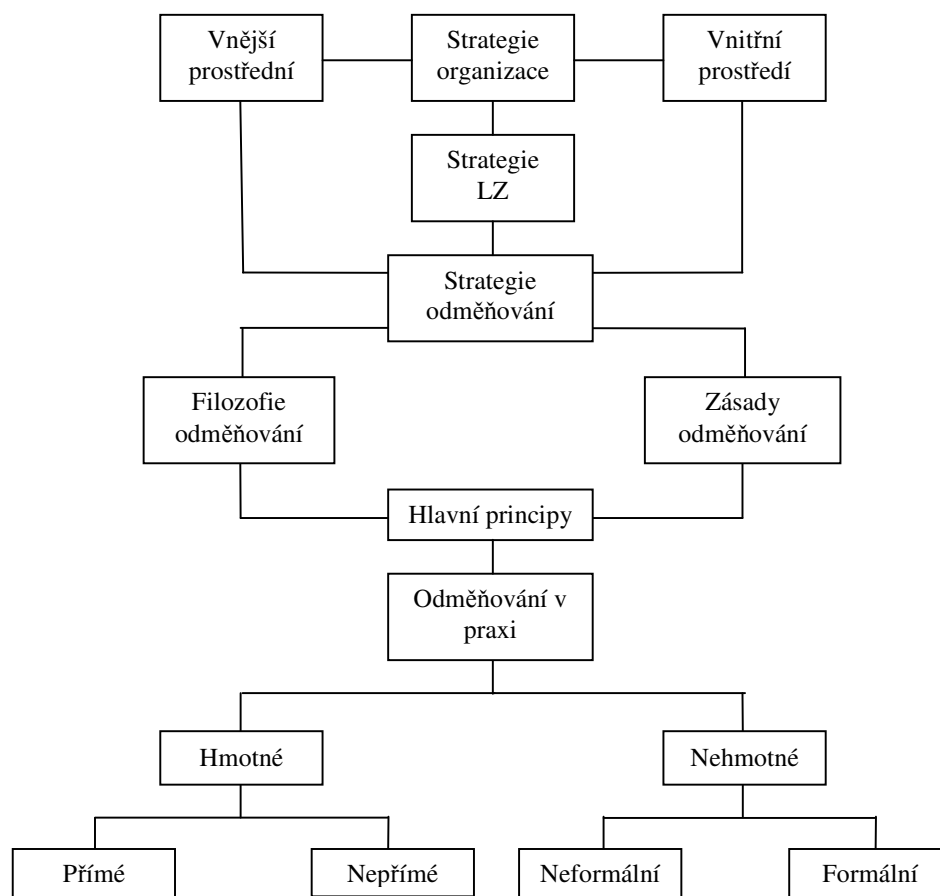
2.9 Výkonové odměňování

Oblast odměňování je v současnosti rozšířeným prvkem personalistiky téměř každé organizace. Je to jakýsi dovětek za řízením pracovního výkonu a jeho hodnocením, které jsou stěžejními pro pojetí výkonnosti a jejího zvyšování. Pro tuto práci je však celostní výklad příliš obsáhlý. Rozhodl jsem se tedy, že se zaměřím pouze na odměňování především s ohledem na jeho výkonovou větev.

2.9.1 Pojetí odměňování

Odměňování je chápáno jako systém vycházející z organizační strategie. Forma odměňování je dvojí – a sice **hmotná** (peníze a jiné) a **nehmotná** (povyšování, podíl na rozhodování aj.). Odměna má motivovat pracovníka k lepšímu výkonu. Propojenost řízení výkonu pracovníků s jejich odměňováním je pro organizaci preferující výkon naprostou samozřejmostí. Systém jako celek, je možno znázornit následujícím grafem:

Obr. č. 2-9 Systém odměňování pracovníků

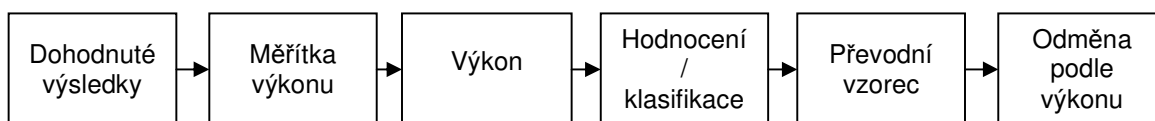


Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

2.9.2 Odměna podle výkonu

Pakliže je dosaženo požadovaných cílů (výsledků) dochází k přírůstkům peněžní odměny. V rámci základního mzdového (popř. platového) rozpětí existuje prostor pro zvyšování této odměny v souvislosti se strukturou skupin kariéry (Armstrong 2007). Vysoká výkonnost pak ještě může být odměňována ve formě bonusů, které nejsou součástí základní odměny, a jsou variabilní. Dosažení tohoto bonusu je závislé na dosažení horního rozpětí skupiny, do které pracovník patří. Rysy odměňování podle výkonu graficky shrnuty dle Armstronga (2007) jsou následující:

Obr. č. 2-10 Odměna podle výkonu



Zdroj: Armstrong (2007)

Zvyšování odměny tedy souvisí s hodnocením a klasifikací pracovního výkonu. V některých případech není zvyšování výkonové odměny založeno na formálním hodnocení, ale na celkovém posouzení toho, do jaké míry by mělo zvýšení odměny korespondovat s výkonem, potenciálem, úrovní platů jejich spolupracovníků a jejich „tržní hodnotou“. (Armstrong, 2007).

2.10 Shrnutí teoretické části

Manažerské postupy, které se v dnešní době využívají ke zvyšování pracovního výkonu, urazily dlouhou cestu. Od dosti zkosnatělého přístupu, kdy bylo s člověkem nakládáno téměř jako se strojem a byl pouze nákladovou položkou až k současnému stavu, kdy je pokládán za nezastupitelný zdroj přidávané hodnoty při tvorbě produktu a kdy je kladen důraz na rozvoj pracovníků a nalezení, uplatnění a využití jejich potenciálu. Pracovník je dnes považován za aktivum, z toho důvodu je kladen důraz na investování do jeho rozvoje. Průběh a přínos nových přístupů lze zaznamenat ve výsledcích, jež jsou poskytnuty kontinuálním hodnocením pracovníků. Dochází k neustálé zpětné vazbě, a celý proces řízení výkonnosti je pak obohacen o motivační nástroje, které jsou-li dobře přizpůsobeny organizaci, vedou k ještě větší výkonnosti.

3. Charakteristika analyzované organizace

V rámci praktické části bakalářské práce se zaměřuji na charakteristiku organizace, u které následně analyzuji přístupy související s problematikou daného tématu. Pro zpracování mé práce však nebylo ze strany společnosti povoleno používat některá oficiální a skutečná data. Z tohoto důvodu jsem některé údaje, názvy a jiná data popsal zkresleně a nepravdivě. Analyzovanou společnost jsem fiktivně pojmenoval názvem GAE services, s.r.o.

3.1 Vlastnické vztahy

Skupina GAE je v ČR zastoupena svou dcerou společností GAE Czech Republic, a.s., jejíž hlavní činností je dovoz zemního plynu a jeho obchodování. Ta založila jako jediný akcionář - mimo jiné - společnost GAE services, s.r.o., které se zabývá veškerými formami komunikace s koncovými zákazníky.

3.2 Historie organizace

Počátek koncernu leží ve francouzském městě Lens, ve kterém roku 1929 vznikla, spojením několika menších energetických organizací, společnost Gas and electricity, a.s., neboli GAE. Postupně se GAE vypracovala k pozici stabilní evropské společnosti na trzích s dodávkou a distribucí energií.

3.2.1 Historie GAE v ČR

V roce 2001 byla společností GAE založena společnost GAE Czech Republic, a.s., která řídí činnost všech společností skupiny GAE v České republice. Mimo majoritní podíl ve společnosti GAE Czech Republic, a.s. a jiných dceřiných společnostech na území ČR získává také částečné podíly v některých regionálních plynárenských společnostech.

3.2.2 Historie GAE services, s. r. o.

Historie GAE services, s.r.o. se píše od nedávné minulosti. Založena byla společností GAE Czech Republic, a.s. v roce 2005. K zápisu do OR došlo 1. ledna 2006. Společnost sídlí v Ostravě, kde je od září 2006 centralizován provoz zákaznických kanceláří a zákaznických služeb. Tato změna byla provedena za účelem snížení nákladů a zkvalitnění služeb

poskytovaných společností, jak zákazníkům, tak ostatním společnostem v rámci skupiny GAE v ČR.

3.3 Podnikatelské aktivity organizace

Společnost GAE services, s.r.o., zajišťuje od 1. září 2006 komplexní služby týkající se všech forem komunikace se zákazníky skupiny GAE v České republice. Služby poskytuje jak regionálním plynárenským společnostem, tak provozovatelům distribučních soustav skupiny. Komunikaci se zákazníky zabezpečuje prostřednictvím sítě zákaznických kanceláří a call centra. Společnost zodpovídá také za fakturaci, vyřízení reklamací a požadavků, a inkaso pohledávek.

Zákaznické kanceláře

Zákaznické kanceláře jsou určeny pro osobní řešení požadavků zákazníků včetně zprostředkování a nabízení produktů společnosti. K 31. prosinci 2010 provozovala skupina GAE v České republice celkem 12 vlastních zákaznických center.

Reklamace a rozvoj

Úsek reklamací a požadavků řeší reklamace, stížnosti a komplexní požadavky odběratelů zemního plynu a elektrické energie pro segmenty maloodběratelé a domácnost.

Do úseku byly centralizovány pozice metodiků a interních trenérů z jednotlivých úseků, za účelem podpory front a back office v oblasti nastavování procesů, metodiky a rozvoje pracovníků.

Fakturace

Činnosti na úseku fakturací souvisí se zajištěním veškerých služeb souvisejících s fakturací elektrické energie a zemního plynu, včetně zpracování plateb, komunikace s bankami a Českou poštou, tisku a odesílání dokumentů zákazníkům a zpracování účetních operací.

Vymáhání pohledávek

Úsek pohledávek zajišťuje vymáhání pohledávek pro společnosti skupiny GAE v České republice zabývající se obchodem a distribucí zemního plynu a obchodem s elektrickou energií. Využívají se nové formy upomínání – SMS, automatické volání zákazníkům (IVR), e-maily a byl

zaveden poplatek za zasílání upomínek v rámci druhého stupně upomínání. Veškerá tato opatření vedla k výraznému snížení nákladovosti procesů vymáhání a zvýšila jeho účinnost.

Call centrum

Analýzu, kterou v rámci své práce vykonávám je převážně zaměřena právě na úsek call centra (dále jen CC), proto jej v následujícím výkladu blíže charakterizuji.

CC zajišťuje komplexní služby obsluhy zákazníků společnosti týkající se odběru zemního plynu a elektrické energie. CC patří do „první linie“ kontaktu se zákazníky a z možných komunikačních kanálů (osobní, telefonický, korespondenční, emailový) obslouží ve srovnání se zákaznickými kanceláři největší množství zákazníků.

Do portfolia služeb CC patří konzultace pohledávek, poskytování informací pro platby, úprava smluvních údajů, poskytování informací týkajících zprovoznění nových odběrných míst, zpracování doručené korespondence, zpracování emailových požadavků a mnoho dalších. Jak již bylo zmíněno, úsek CC také spolupracuje s dalšími společnostmi skupiny. To znamená, že požadavky vyžadující zpracování v jiných částech skupiny zpracovává a předává na konkrétní pracoviště, popřípadě koordinuje obsluhu zákazníka s jiným pracovištěm.

Pracoviště CC dále poskytuje svým stálým i potenciálním zákazníkům možnost přejít s dodávkami elektrické energie a plynu k GAE. Další významnou aktivitou CC je bezplatná informační linka, jejímž prostřednictvím mohou představitelé územních samosprávných celků řešit požadavky, jako jsou změna smluvních údajů, informace o fakturaci a platbách a mnoho dalších. CC se pravidelně zapojuje do všech marketingových kampaní realizovaných skupinou GAE.

V rámci obsluhy zákazníků zpracovalo telefonní středisko téměř půl milion příchozích požadavků a v následujícím období se bude ubírat cestou kontinuálního zlepšování skrze zlepšení nejen kvantitativních a finančních ukazatelů, ale zaměří se především na kvalitu a pružnost poskytovaných služeb pro zákazníky.

3.4 Struktura organizace

Orgány společnosti

Mezi orgány společnosti patří:

- **Valná hromada** – je nejvyšším orgánem společnosti. Jediným společníkem, v souladu s Obchodním zákoníkem, je společnost GAE Czech Republic, a.s.
- **Jednatelé** – fyzické osoby, které jsou statutárním orgánem společnosti, řídí činnost společnosti a jednají jejím jménem.

Organizační uspořádání společnosti

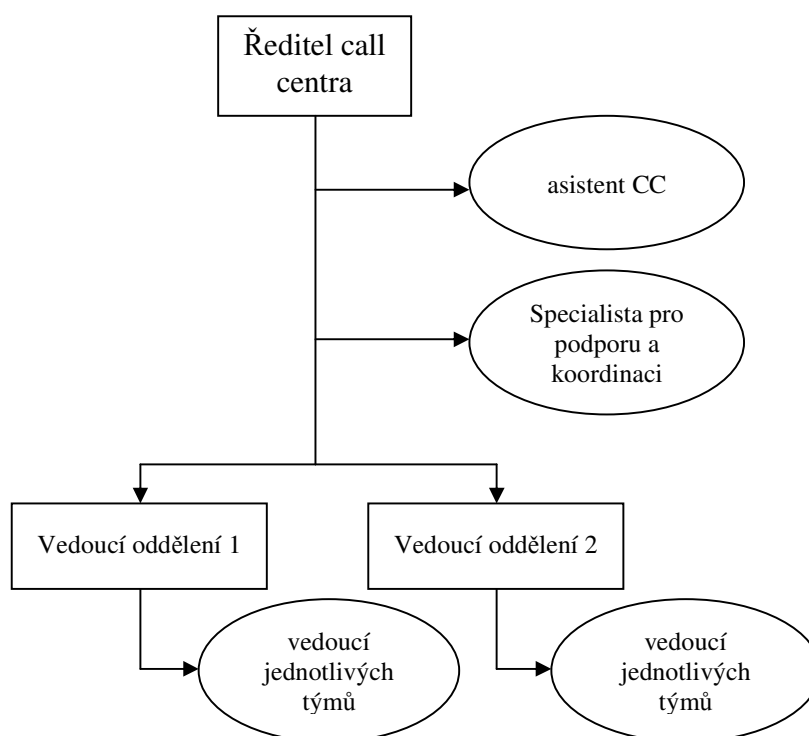
Organizace má třístupňovou strukturu, která je uspořádána na základě principů procesního řízení. Procesní organizační model je znázorněn v příloze č. 2. Stupně organizační struktury jsou následující:

1. **Divize** – je interně členěna na úseky a je řízena ředitelem divize. Uspořádání divizí se odvíjí od konkrétních oblastí podnikatelské činnosti.
2. **Úsek** – může být dále členěn na oddělení a je řízen ředitelem úseku. Je zaměřen na vykonávání odborně ucelených okruhů činností.
3. **Oddělení** – je zřízeno v případech většího personálního rozsahu úseku popř. objemu a důležitosti vykonávaných činností. Tento organizační stupeň se v rámci struktury společnosti dále nečlení. Oddělení je řízeno vedoucím oddělení, kterým jsou podřízeny další pracovní pozice stanovené v rámci pracoviště.

V své práci se zabývám call centrem společnosti, proto zde uvádím organizační strukturu CC včetně podrobnějšího řetězení na konečné celky (viz obrázek č. 13). Podrobná hierarchická organizační struktura je součástí přílohy č. 2.

Call centrum se člení na oddělení a řídí jej ředitel CC, který je přímo podřízen CEO (Chief Executive Officer), jemuž je za výkon své funkce odpovědný.

Obr. č. 3-1 Organizační struktura úseku CC



Zdroj:Úprava na základě dokumentace GAE services, s.r.o.

V rámci CC operují jednotlivé týmy, které se zabývají určitými druhy činností. Existují zde 3 druhy týmů a sice:

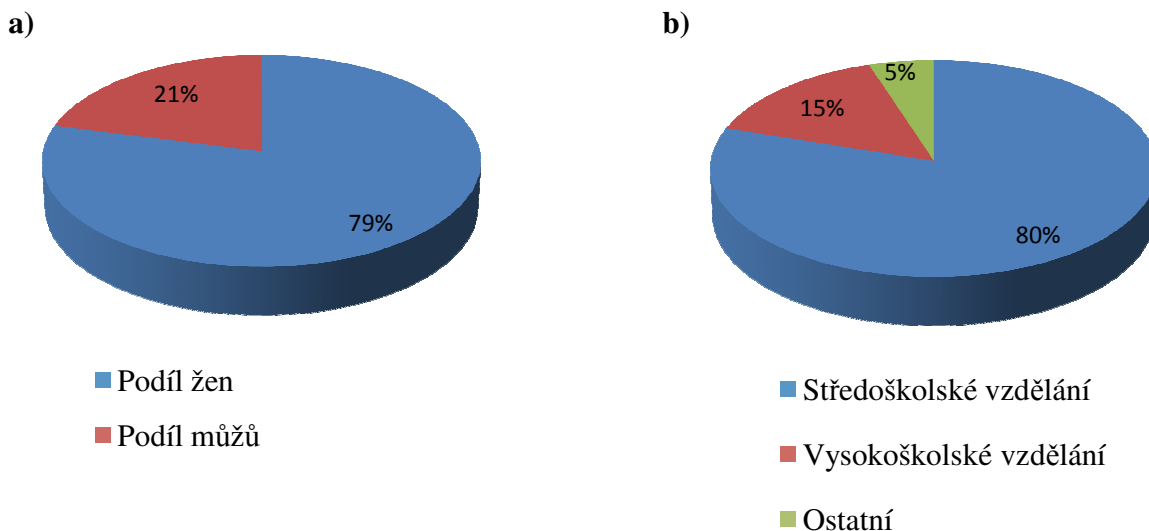
- **Obslužné týmy** – jejich činnost spočívá v obsluze příchozích hovorů a emailů týkajících se plynu a elektřiny. Jedná se např. o informace k upomínkám, zpracování reklamací, vysvětlení fakturací apod.,
- **Obslužně-prodejní týmy** – tyto týmy mají stejnou náplň práce jako obslužné týmy, plus jsou vyškoleni v oblasti nabídky a zpracování elektřiny jako např. provedení všech kroků pro změnu dodavatele za zákazníka,
- **Prodejní týmy** – mají na starost převážně prodej elektrické komodity. Mimo tuto činnost provádějí základní úkony obsluhy zákazníků, jako je např. změna výše záloh,
- **Tým brigádníků a externích pracovníků** – pracovníci v tomto týmu mají různé pracovní náplně od vyřizování základních záležitostí jako je úprava zálohy až po komplexní obsluhu zákazníka podobně jako care týmy. Rovněž v největší míře realizuje kampaně realizované CC.

Zaměstnanci

Každý zaměstnanec je přímo podřízen svému vedoucímu, který mu ukládá úkoly, řídí ho, kontroluje jeho práci a dává mu za tím účelem závazné pokyny. Zaměstnanec odpovídá vedoucímu zaměstnanci za plnění uložených úkolů a za řízení se jeho závaznými pokyny. V roce 2010 byl v GAE services, s.r.o. průměrný přepočtený stav zaměstnanců 198 s průměrným věkem 37 let. Z toho představuje podíl CC zhruba 40 % celku.

Struktura zaměstnanců

Obr. č. 3-2 Struktura zaměstnanců v procentech



Zdroj: Úprava na základě výročních zpráv společnosti GAE services, s.r.o. (2010)

Středoškolské vzdělání má 80% a vysokoškolské 15% zaměstnanců. 79% podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců reflektuje charakter hlavních činností společnosti. Průměrný věk je 37 let.

Vzdělávání a profesní rozvoj

Primárním záměr v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů se týká především přípravy zaměstnanců na nové úkoly v souvislosti s vývojem strategie firmy. Pro zaměstnance divize kontaktu se zákazníky existuje program podporující jejich rozvoj v oblasti prodejních dovedností a ve znalosti nových produktů.

3.5 Ekonomické výsledky organizace

Současné ekonomické výsledky jsou zveřejněny ve výroční zprávě společnosti.

Tabulka č. 3-1 Vybrané ekonomické ukazatele

Vybrané ekonomické ukazatele	Jednotka	2010	2009	2008
Přepočtný stav zaměstnanců	počet	198	206	213
Tržby	mil. Kč	318	324	68
EBIT	mil. Kč	38	33	22
EAT	mil. Kč	30	26	16
Aktiva celkem	mil. Kč	76	77	80
Vlastní kapitál	mil. Kč	35	30	20

Zdroj: Výroční zpráva GAE services, s.r.o. (2010)

Struktura aktiv a pasiv

Rozhodující podíl aktiv je tvořen finančními a obchodními pohledávkami. Nejvýznamnějšími pasivními položkami jsou zisk z běžného období, krátkodobé závazky a základní kapitál.

3.6 Strategie organizace

Skupina GAE v ČR má stanoveny strategie pro jednotlivé oblasti. Primární oblast prodeje si bere za cíl dosáhnout vyšších prodejů energií v poměrovém srovnání s tržním průměrem, stabilizovat portfolio zákazníků a udržet klíčový podíl na trhu s energiemi.

Druhou oblastí je distribuce. Zde jsou za strategické cíle položeny efektivní management investic do distribuce, optimalizace nákladů na údržbu distribučních sítí a zvyšování dostupností distribučních sítí.

Z mezinárodního hlediska jsou strategie skupiny hlavně zrychlení návratnosti financí, optimalizace nákladů v souladu s osvědčenými postupy a podpora obnovitelných zdrojů energií.

Ostatní společnosti skupiny uzpůsobují své cíle těmto strategickým cílům nastaveným v mateřské společnosti. Analyzovaná dcera, tzn. GAE services, s.r.o. tedy realizuje služby zákazníkům v souladu se strategií celé skupiny. Přednostním východiskem pro tuto dceru je strategie prodeje, jelikož zajišťuje komunikaci se stávajícími i potencionálními zákazníky a samozřejmě také přizpůsobení své činnosti trendu snižování nákladů a zefektivnění kvality.

4. Analýza přístupu vybrané organizace ke zvyšování výkonnosti pracovníků

4.1 Specifikace předmětu analýzy

Pracovní výkonnost a její řízení je jedním z klíčových prvků fungování jakékoliv organizace. Z tohoto důvodu jsem za primární předmět analýzy své práce zvolil postupy zkoumané organizace v oblasti řízení a zvyšování pracovní výkonnosti.

V praxi jsou procesy řízení pracovní výkonnosti spjaty především s oblastmi cílů, hodnocení práce, motivace pracovníků, pracovní odměňování a rozvoj pracovníků. V rámci této práce analyzuji stávající stav přístupu organizace, respektive konkrétní části jejího úseku, k výše uvedeným oblastem. Záměrem této analýzy je poskytnout ucelený pohled na přístup zkoumané organizace k dané problematice a navrhnout možné oblasti zlepšení pro management organizace.

4.2 Postup analýzy a použité metody

Pro získání dat potřebných k analýze dané problematiky v rámci společnosti jsem primárně využil metodu **analýzy dostupných dokumentů** organizace. Jedná se o dokumentace týkající se organizačního členění a procesů řízení, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Společnost GAE services, s.r.o. má v této oblasti široce propracované postupy. Tyto, vesměs řízené dokumenty, jsou do určité míry také ovlivněny zkušenostmi a postupy převzatými od francouzských kolegů (francouzská call centra fungují mnohem dále než to české). Mezi další důležité dokumenty, ze kterých jsem čerpal informace, patří výroční zprávy.

Jako sekundární metodu, resp. techniku analýzy jsem použil **standardizovaný rozhovor**. Rozhovor je veden s pracovníkem na pozici vedoucího týmů. Smyslem volby tohoto pracovníka bylo získat informace od hierarchicky nadřízené osoby „nejbližší“ k řadovým zaměstnancům. Poznatky plynoucí z rozhovoru využívám ke komparaci reálného řízení pracovní výkonnosti s požadovaným stavem daným organizačními směrnicemi, týkajícími se této oblasti. Strukturovaný rozhovor je využíván pro osobní získání informací od respondentů verbální cestou. Tento rozhovor jsem provedl tzv. tvář v tvář. Rozhovor byl strukturován do patnácti otázek kvalitativního charakteru (viz příloha č. 7).

V neposlední řadě jsem v rámci analýzy využil **vlastní zkušenosti** získané v souvislosti s prací v dané společnosti. Od roku 2008 pracuji v organizaci jako externí brigádník na pozici telefonní operátor.

4.3 Výsledky analýzy

Strukturu analyzovaných oblastí řízení a zvyšování pracovního výkonu jsem v této části práce zpracoval v návaznosti teoretická východiska dané problematiky.

4.3.1 Řízení pracovní výkonnosti

Výkonnostní management

Procesně je management zaměřen na udržení a zlepšování výkonu pracovníků za co nejintenzivnějšího využití jejich potenciálu. Klíčovými oblastmi v rámci výkonnostního managementu jsou:

- stanovení výkonnostních cílů,
- provádění periodického hodnocení a zpětné vazby,
- provedení závěrečného hodnocení.

Postupy společnosti v jednotlivých oblastech jsou rozebrány v následujícím textu.

Management by objectives

Systém řízení pracovního výkonnosti je konstruován systémově v relaci s cíly. Aby stanovených cílů bylo dosaženo, dochází v organizaci k nastavení individuálních cílů pro jednotlivé pracovní pozice, funkce popř. týmy. Smyslem takto nastaveného systému je dosažení vyšší efektivity výkonu zaměstnanců. Tento systém vychází z premisy, že individuální řízení výkonnosti zaměstnanců motivuje k vyššímu výkonu. Výkon je poté sledován a měřen v rámci hodnocení, jehož výsledky ovlivňují variabilní složky mzdy a jiné formy odměňování závislých na individuálních cílech. Cíle jsou zpravidla nastaveny na období jednoho roku.

Pracovní pozice

Organizace má stanoveny profily pro všechny funkce a pracovní pozice, ve kterých jsou definovány pravomoci, odpovědnosti, kvalifikace a kompetence nutné pro výkon jednotlivých činností. Pro jednotlivé pracovní pozice definované v rámci systému řízení pracovní výkonnosti uvnitř společnosti jsou definovány hlavní pracovní činnosti, vymezena odpovědnost a u některých také určen pracovní zástup. Příklady těchto vymezení jsou uvedeny v příloze č. 3.

Pravomoci jsou pak předpokládány v rámci stanovené náplně práce. To znamená, že jsou relevantní pouze v rozsahu stanovených činností. Ostatní požadavky včetně odpovědností jsou definovány jednoznačně. V rámci řízení pracovního výkonu jsem v příloze uvedl ty činnosti, které s problematikou souvisí. U řadových zaměstnanců uvádím pouze obecné činnosti související s jejich každodenní prací. Konečný výčet činností jednotlivých úrovní managementu je obsáhlejší. Pro lepší představu je šablona profilu pracovního místa (funkce) přiložena jako příloha č. 4.

Postupy delegování nejsou jasně stanoveny, z hierarchie struktury pracovních míst je však jasné, za jaké oblasti činností manažer nebo pracovník odpovídá. Z toho vyplývá možnost delegování činností, které jsou v relaci s popisem pracovního místa a kompetencemi potřebnými pro jejich vykonávání.

Balanced Score Card

Společnost jako hlavní metodický nástroj pro řízení výkonu v souvislosti se stanovenými cíly společnost využívá BSC neboli vyváženou soustavu ukazatelů. Ta je základnou pro nastavování cílů.

Na základě BSC stanovených pro celou skupinu GAE v rámci ČR jsou pro jednotlivé dceřiné společnosti nastaveny obecné i specifické soustavy ukazatelů. Ukazatele jsou stanoveny mateřskou společností pro v ČR, tedy GAE Czech Republic, a.s. Ta je poté předkládá statutárním orgánům jednotlivých dceřiných společností. Následně dochází k projednání a odsouhlasení v podobě dohod o cílech a schválení systému hodnocení pracovníků. Dokumentace zachycující tato ujednání je stvrzena podpisy odpovědných osob obou stran.

Po stanovení soustavy ukazatelů dle (viz výše) dochází k fragmentaci cílů na všechny úrovně společnosti. Toto dělení se pro nižší úrovně společnosti odehrává za podpory a koordinace HR oddělení jednotlivých dcer (distribuuje materiály a formuláře).

Procesy stanovování cílů

Stanovené cíle se mohou řadit do následujících kategorií:

- strategický cíl, v rámci BSC,
- dílčí cíl vyplývající z fragmentace cílů na základě BSC,
- dílčí cíl nevyplyvající z fragmentace na základě BSC.

Doporučený maximální počet cílů je 7 s tím. Tyto cíle musí splňovat kritéria *SMART*.

Proces nastavování cílů začíná ve čtvrtém čtvrtletí každého roku (nejčastěji v říjnu). Nastavení cílů probíhá kaskádovitě od shora po sjednání a schválení cílů členy statutárních orgánů společnosti (viz výše). Cíle se obvykle stanovují na období jednoho kalendářního roku. V rámci procesu hodnocení manažerů se nastavují dva typy cílů:

Tabulka č. 4-1 Typy cílů

Typ cíle	Váha cíle
„Tvrdý“ – (co)	75 %
„Měkký“ – (jak)	25 %

Zdroj: Dokumentace společnosti GAE services, s.r.o.

Po stanovení cílů provedou vedoucí pracovníci fázi vnitřní fragmentace stanovených cílů pomocí procentuální klasifikace dle jejich důležitosti. To znamená, že odpovědný manažer stanovený cíl rozdělí na několik dílčích cílů a přidělí jim procentuální ohodnocení dle jejich kritičnosti. Vedoucí pracovníci pak tyto cíle prezentují statutárním orgánům a dochází k jejich schválení a dohodě o cílech.

Další fáze větvení již obsahuje dohodu o cílech s řadovými zaměstnanci. Po osobním projednání a informování zaměstnanců o cílech společnosti dochází k dohodě o cílech. Cíle musí být stanoveny nejpozději do 3 měsíců od oficiálního datovaného počátku nastavování cílů. Na všech úrovních stanovování cílů jsou podepsány formuláře týkající se dohody o cílech a následně archivovány. Jedna kopie vždy zůstane tomu, s kým byla dohoda uzavírána. Jakákoliv změna musí být zohledněna v dohodě nejpozději do 14-ti dnů.

Proces přehodnocení cílů

Nejdříve po čtyřech měsících od schválení a nastavení cílů může dojít k jejich přehodnocení. Přehodnocení umožňuje vedoucím zaměstnancům získat potřebné informace a provést kontrolu plnění a správnosti cílů.

V případě zjištění nežádoucí odchylky od plánovaného plnění cíle možné změnit po dohodě odpovědného vedoucího zaměstnance se statutárními orgány dané společnosti. Dílčí cíle odvozené z hlavních cílů (viz výše) je možné upravit na základě dohody vedoucího zaměstnance a podřízeného zaměstnance.

Vyhodnocení cílů

Cíle jsou vyhodnocovány pravidelně dle nastaveného procesu hodnocení. K vyhodnocení dochází jednou za kalendářní rok. Procentuální interval nastavený pro kategorizaci naplnění cílů se je od 0% – 120 % a více. Škálu plnění cílů má společnost nastavenou následovně:

Tabulka č. 4-2 Škála plnění cílů

Míra splnění cíle	Cíl nebyl splněn	Cíl byl částečně splněn	Cíl byl zcela splněn	Cíl byl splněn a překonán	Cíl byl splněn a výrazně překonán
% rozpětí	0-79 %	80-97 %	98-102 %	103-120 %	121 % a více

Zdroj: Dokumentace společnosti GAE services, s.r.o.

Proces vyhodnocení cílů je koordinován oddělení HR dle ročního harmonogramu. O vyhodnocení jsou vedoucí pracovníci seznámeni skrze elektronickou poštu. Oddělení HR dále seznamuje s výsledky statutární orgány.

Následné vyhodnocení plnění cílů pozic na nižších úrovních struktury společnosti probíhá stejným způsobem. Odlišuje se pouze tím, že zde dosažení cíle řadovým zaměstnancem sleduje jeho přímý nadřízený a ten jej o této skutečnosti také informuje.

4.3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců se realizují za účelem zvýšení a prohloubení jejich kvalifikace. Rozvoj a vzdělávání probíhá v souladu s strategickými cíly společnosti. Rozvojové a

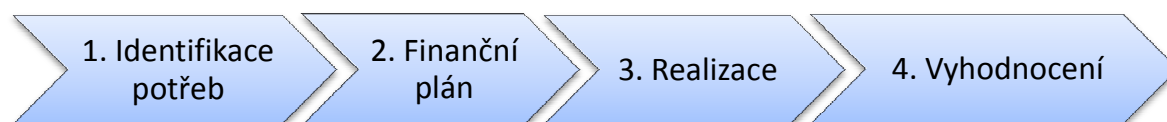
vzdělávací aktivity zahrnují především průběžné doplňování odborných znalostí, jazykové kurzy¹ a školení BOZP. Obecné pojetí oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů společnosti očekává od pracovníků:

- ochotu se vzdělávat,
- aktivní přístup k plnění úkolů a cílů společnosti,
- samostatnost a vysoké pracovní nasazení,
- podílení se na rozvoji společnosti,
- empatii při jednání se zákazníkem a naslouchání jeho požadavkům.

Proces vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů

Rozvojový a vzdělávací proces je graficky znázorněn následovně:

Obr. č. 4-1 Proces vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování.

Ad 1) Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb a tvorba plánu

Na základě potřeb identifikovaných vedoucím zaměstnancem je HR oddělením plánován rozvoj pro jednotlivé zaměstnance nebo organizační útvary na následující období.

Potřeba vzdělávání a rozvoje vychází především z/ze:

- kvalifikace nutné pro výkon určité činnosti,
- zjištění nedostatků na základě hodnocení zaměstnanců,
- vývojem standardů služeb na trhu,
- změn v legislativě.

Veškerá dokumentace související s rozvojem a vzděláváním je řízena. Zaznamenávají se požadavky vedoucích pracovníků a ty jsou poté předány HR oddělení pro zpracování.

¹Společnost má vysoce rozvinutý program výuky cizích jazyků. Tento program se však týká především middle a top managementu. Tématicky se zaměřuji na postupy zvyšování pracovní výkonnosti řadových zaměstnanců. Z uvedených důvodů jsem se rozhodl výuku jazyků blíže nerozebírat.

Ad 2) Finanční plán

Na základě nabídek jednotlivých poskytovatelů vzdělávacích a rozvojových činností vypracuje HR oddělení plán nákladů na tyto činnosti. Je podstatné, aby takto nastavený plán byl v souladu s celkovým rozpočtem společnosti, jeho přesažení není přípustné.

Ad 3) Realizace procesu vzdělávání a rozvoje

Vedoucí pracovník definuje oblasti, které mají být obsahem školení. Na základě zjištěných oblastí HR oddělení zajistí vzdělávací akci. Pokud je v rámci podnikového útvaru trenér/ka kompetentní k vykonání školení v požadované oblasti, je primárně vybrán k jejímu zabezpečení. Za jiných okolností postupuje HR oddělení stanoveným postupem (viz výše).

HR oddělení zpracuje objednávku a zašle ji dodavateli. Poté je ze strany dodavatele doručena smlouva, kterou HR oddělení zaeviduje a uhradí případné zálohy. Školení zajišťovaných interními trenéry pak souvisí se zajištěním místa školení, potřebných pomůcek a správou dokumentace týkající se školení (prezenční listina apod.)

Po přípravách realizace dochází k oficiálnímu pozvání účastníků akce. Pakliže se jedná o zaměstnance nižších úrovní společnosti, jsou informováni i jejich nadřízení. Pozvánka je zaslána primárně skrze elektronickou poštu. Pakliže je zaměstnanec nepřítomen, je mu odeslána poštou. Následuje samotný průběh školení, na který navazuje vyhodnocení (následující bod).

Ad 4) Vyhodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit

Smyslem hodnocení vzdělávání a rozvoje je sledovat efektivitu vynaložených prostředků. Prakticky tuto efektivitu sleduje společnost u dlouhodobějších akcí. U takových to akcí je rovněž využívána kontrola úrovně poskytovaných služeb školící firmou.

V souvislosti s hodnocením školení ze strany školených je využívána dotazníková metoda. Ta dává orgánům společnosti retrospektivní pohled na úroveň a přínos realizované akce tak, jak jí vnímali zaměstnanci. Na základě všech výše uvedených faktorů provede HR oddělení celkové vyhodnocení realizované vzdělávací-rozvojové akce.

Zde je nutno uvést, že zmíněný proces odpovídá spíše rozvoji a vzdělávání manažerských pozic.

Rozvojové programy

Jako každá větší firma i skupina GAE realizuje rozvojové programy. Jednotlivé její dcery včetně GAE services, s.r.o. se na těchto programech účastní. V současnosti probíhají dva rozvojové programy a to GAE Potential a GAE Trainee. Tyto znázorňuji v grafech, které jsou součástí přílohy č. 4.

4.3.3 Systém hodnocení pracovní výkonnosti

V této bakalářské práci se zaměřuji především na přístupy k řízení a hodnocení řadových zaměstnanců CC, tedy operátorů. Jak jsem již uvedl dříve, na CC jsou operátoři rozděleni do týmů, které se zabývají obsluhou zákazníků, prodejem komodit zákazníkům a do kombinovaných týmů. Charakter pracovních činností a popis pracovních pozic pracovníků má výrazný vliv na nastavení systému hodnocení. Nedílným a velice podstatnějším kritériem pro systém hodnocení pracovníků jsou stanovené cíle. Všemi těmito oblastmi jsem se zabýval v předchozím výkladu, zde na tyto oblasti navazuji dalším rozbořením samotného hodnocení.

Hodnocení výkonu operátorů

Jednotný systém hodnocení zpracovaný do řízené organizační dokumentace existuje pouze pro manažerské funkce (360° zpětná vazba apod.). Jednotlivé úseky mají pro řadové zaměstnance hodnocení sestaveno samostatně tzv. „na míru“. Na stanovení těchto hodnocení se podílí HR oddělení společnosti společně s metodikou z daného úseku. Poté jej schvalují statutární orgány. Podstatou však zůstává sladění všech činností a výkonu způsobem, který zajistí dosažení strategických cílů.

V souvislosti s analyzovanou skupinou pracovníků (operátorů) dochází jak ke kvalitativnímu, tak kvantitativnímu hodnocení výkonu. Hodnocení operátorů je tedy založeno na průběžném hodnocení následujících typů kvalitativních i kvantitativních ukazatelů:

■ kvantitativní ukazatele:

- délka hovoru,
- čas strávený ve stavu administrativy.

■ kvalitativní ukazatele:

- znalosti,

- komunikační dovednosti,
- dodržování nastavených standardů pro telefonní komunikaci,
- pro prodávající tým se také sleduje oblast prodejních postupů.

Klíčovou roli v hodnocení pracovního výkonu operátora hraje vedoucí týmu. Ten má přístup do jednotného informačního systému, ve kterém se archivují všechny hovory. Operátory seznamuje s denními statistikami a operativně zavádí opatření pro zlepšení výkonu. Dále provádí pravidelné měsíční hodnocení hovoru včetně zpětné vazby. Poslední fází hodnocení ze strany vedoucího je hodnotící rozhovor, který se koná jednou za kalendářní rok. Všechny tyto postupy blíže popisují v následujícím textu.

Denní kvantitativní hodnocení

Prioritou sledování výkonu na CC je délka a počet hovorů. Společnost využívá jednotný elektronický systém, který zaznamenává časy a délky hovorů všech pracovníků na směnách. Jedná se o základní prostředek kontinuálního hodnocení. Na konci každého dne všichni vedoucí exportují hodnoty sledované u jejich podřízených do přehledných tabulek (MS Excel). Poté je tato statistika rozeslána elektronickou poštou mezi jednotlivé pořízené v týmu s případným upozorněním pro ty, u nichž je zapotřebí zintenzivnit výkon. Následující tabulka znázorňuje evidované hodnoty.

Tabulka č. 4-3 Denní sledování výkonu

Jméno	Počet přijatých hovorů	Průměrná délka hovorů	Průměrný stav administrativy	Průměrný čas na hovor celkem	Délka přihlášení
Operátor	50	0:02:50	0:03:25	0:06:15	8:02:01

Zdroj: Úprava na základě dokumentace GAE service, s.r.o.

Z tabulky č. 4-3 je patrné jaké proměnné se na denní bázi sledují. Základním identifikátorem je jméno operátora. Následně je v tabulce uveden počet vyřízených telefonátů za směnu, zprůměrovaná délka hovorů a délka administrativních činností na hovor. Následně je propočtena průměrná délka celkového času na hovor. Posledním evidovaným údajem je délka přihlášení operátora do systému. V tabulce jsem pro představu uvedl imaginární data.

Postup měsíčního hodnocení hovorů pracovníka

Vedoucí týmu náhodně vybírá 5 hovorů za sledovaný měsíc, u kterých následně provede hodnocení jednotlivých oblastí. Vymezení zmíněných oblastí analyzuji níže.

■ Dodržení nastavených standardů pro telefonní komunikaci

- *Úvod hovoru* – pozdrav, představení a dotaz ohledně požadavku zákazníka. V případě konzultace smluvního účtu zákazníka také ověření jeho osoby,
- *Kontakt dle standardu* - aktualizace telefonních čísel a emailů. Oslovování zákazníka jeho jménem v pátém pádě. Intenzita oslovení je závislá na délce hovorů, předpoklad je 1 oslovení / minuta. Shrnutí řešení a informací s nabídkou další pomoci.
- *Závěr hovoru* – zdvořilostní poděkování, přání hezkého dne a rozloučení. Poté co nejvýstižnější stručné zaevidování popisu realizované situace do účtu zákazníka v rámci interního informačního systému.

■ Hodnocení komunikačních dovedností

- *Aktivní vedení hovoru* – operátor vede hovor k vyřešení požadavků. Snaží se jej udržovat kladením otázek a poskytováním prostoru pro reakci zákazníka.
- *Přístup k zákazníkovi* – sleduje navázání kontaktu se zákazníkem, přizpůsobení se tempu komunikace zákazníka, ochota ze strany operátora, schopnost anticipace operátora, skákání do řeči, nevyužívání příliš odborných výrazů, neagresivita jednání apod.,
- *Verbální komunikace* - vyjadřování bez chyb v řeči a výslovnosti, bez slovních „berliček“, bez negativistických výrazů, bez hovorových výrazů, srozumitelnost řeči apod.

■ Hodnocení odborných dovedností

- *Efektivita pro zákazníka* – rychlost a správnost řešení požadavků zákazníků. Nabídnutí všech cest vedoucích ke správnému řešení a všech informací. Upřesnění zákazníkem vybrané varianty,
- *Prevence* – sdělení informací a postupů komplexně a efektivně tak, aby vše zákazník vyřídil během jednoho telefonátu. Souvisí především se sdělením podružných informací a postupů pro budoucí řešení jako jsou otevírací doby, údaje pro platby, korespondenční adresy apod.,

- ***Správnost informací*** – aktuálnost a věrohodnost poskytovaných informací vycházející ze znalosti podnikových procesů, obchodních podmínek apod.

■ **Hodnocení komunikačních dovedností souvisejících s prodejem (prodejní týmy)**

- ***Prezentace produktů společnosti*** – seznámení zákazníka s produkty společnosti a s aktuální kampaní (slevy, benefity),
- ***Ověření zájmu zákazníka o produkt*** – vhodně a účelově vedená komunikace směřovaná k ověření zda zákazník má o službu zájem
- ***Řešení námitek a dotazů zákazníka*** – komunikace směřující k překonání námitek zákazníka k produktu souvisejících s předpojatostí a nedostatkem informací a zodpovězení všech případných dotazů
- ***Realizace prodeje produktu*** – zjištění potřebných informací vystavení a zaslání smluv novému zákazníkovi popřípadě pro změnu dodavatele energií.

Takto provedené **hodnocení** je následně vedoucím týmu zaznamenáno **do formuláře** pro hodnocení hovorů (formulář je součástí přílohy č. 5). V rámci tohoto formuláře se v hlavičce eviduje datum provedení hodnocení a čas, ve kterém byl hovor uskutečněn. V hlavičce dále figuruje jméno hodnotitele a jméno hodnoceného. Část pro záznam plnění jednotlivých uvedených kritériálních oblastí je rozdělena na názvy kritérií, jejich procentuální váhu a jejich bodové ohodnocení. Body jsou součinem položek splněno (1) nebo nesplněno (0) a kritériální váhy. Maximální počet bodů je 100. Jednotlivé položky jsou poté sečteny a je zjištěn celkový počet bodů. Hranice nastavená pro splnění podmínek je 80 %, tedy 80 bodů. Z kvantitativního hlediska je sledována délka hovoru, pro kterou je stanoven výkonový limit na 6 minut celkového času na hovor (viz výše). Hodnotící formulář je po hodnocení podepsán oběma stranami.

V návaznosti na hodnocení hovorů a jeho záznam do patřičného formuláře dochází jednou měsíčně ke **zpětné vazbě**. Vedoucí pracovník v některý den obvykle ke konci měsíce vyzve operátora, aby se k němu dostavil pro zpětnou vazbu k hodnocení hovorů. Operátor si poslechne hodnocené hovory a s vedoucím týmu projde jednotlivé kritéria hodnocení. Následně dojde k doporučení oblastí pro zlepšení ze strany vedoucího týmu a vyjádření a přijetí ze strany operátora.

Výše uvedené podmínky jsou všeobecně platné pro obslužné týmy. U prodejních týmů je systém hodnocení založen rovněž na dodržování standardů a komunikačních a odborných

dovedností. Navíc je však u těchto týmů hodnoceno **plnění prodejů**. U plnění prodejů je zřetelný systém stanovování cílu, jež jsem popisoval v této práci dříve. Systém je založen na fragmentaci stanoveného ročního cíle prodejů na jednotlivé měsíce. Měsíční cíle jsou rovnoměrně rozděleny do týdenních cílů. Posledním stádiem této fragmentace je stanovení denních cílů pro jednotlivé prodejní týmy, kde dochází ke stanovení cíle prodejů za den pro jednotlivé operátory. Celý systém vede k přehlednosti, kdy každý operátor prodejního týmu ví, jaký výkon se od něj očekává a operativně sám, popřípadě na základě hodnocení vedoucího, směřuje svůj výkon směrem k dosažení stanoveného cíle.

Do hodnocení vstupují také proměnné týkající se nemocnosti, absence apod. Pro vymezení všech těchto proměnných jsem však neměl k dispozici potřebnou dokumentaci, z toho důvodu jsem se zaměřil pouze na klíčové proměnné hodnocení výkonu (viz výše).

Hodnotící formuláře a prodejní cíle, včetně manuálů a vysvětlivek k jejich správnému pochopení, jsou zaměstnancům zpřístupněny na interní síti, kde si je mohou zaměstnanci procházet. Celý takto nastavený výše popsany systém je podkladem pro odměňování a motivaci zaměstnanců, které jsou součástí dalšího bodu.

Hodnotící rozhovor

V rámci hodnotícího rozhovoru dochází k sumarizaci výkonu, resp. výkonnosti pracovníka za celé období a stanovení výkonnostních cílů a oblastí zlepšení pro období následující. Výsledkem hodnotícího hovoru je dohoda o cílech. Hodnocení probíhá formou hodnotícího rozhovoru mezi hodnotitelem (vedoucím týmu) a hodnoceným zaměstnancem. Pro hodnotící rozhovor je důležitá atmosféra důvěry, vytvořená rovnocenným a spravedlivým přístupem ze strany hodnotitele.

Hodnotící rozhovor je ve společnosti strukturován do následujících kroků:

- **Příprava** – hodnocený je předem informován o předmětech hodnocení, termínu a místě konání hodnotícího rozhovoru. Tyto informace jsou hodnocenému poskytnuty minimálně 3 dny před hodnocením,
- **Úvod** – souvisí s přivítáním hodnoceného, naladění přátelské atmosféry a definování jednotlivých bodů, kterých se bude hodnocení týkat a jak bude probíhat,

■ **Průběh hodnotícího rozhovoru** – v průběhu hodnotícího rozhovoru dochází k následujícím krokům:

- **Sebehodnocení hodnoceného** - percepce hodnocení výkonu z vlastního úhlu pohledu včetně návrhů na oblasti (kompetence), které bych chtěl hodnocený vylepšit,
- **Hodnocení hodnoceného hodnotitelem** – souhrnné hodnocení pracovní výkonnosti hodnoceného za uplynulý rok. Vytýčení silných i slabých stránek výkonnosti hodnoceného a navržení oblastí pro zlepšení,
- **Dohoda o cílech** – na základě konsenzu mezi hodnoceným a hodnotitelem dojde k vytýčení nutných oblastí rozvoje a způsob jeho realizace (doškolení, koučování, samostudium). Pro další období je poté oběma stranami uzavřena dohoda o cílech, zahrnující výkonnostní předpoklady v souvislosti se stanovenými cíly společnosti,

■ **Závěr** – dochází ke shrnutí hodnocení a dohodnutých kroků a poděkování ze strany hodnotitele.

4.3.4 Systém odměňování a motivace zaměstnanců

U velkého množství společností je předmětem odměňování pojata pouze smluvní mzda. Pro svou práci jsem se rozhodl nezabývat se smluvní mzdou podrobněji, ale zaměřit se pouze na obecné informace. Mzdy jsou tarifně rozděleny. Skladba mezd sestává z fixních a variabilních složek dle kategorie zaměstnanců (pracovních pozic). Jak jsem již několikrát zmiňoval, zaměřuji se v této práci především na řadové zaměstnance CC. Z toho důvodu profiluji vymezení mezd stejným způsobem.

Mzdové odměňování řadových zaměstnanců

Mzda je sjednána smluvně. Základní odměnou za výkonu pracovníka je hodinová smluvní mzda. Mzdu zaměstnance tvoří pevná a variabilní část (odměna za výkon). Poměr pevné a variabilní části mzdy je 85:15. Mzda je vyplácena vždy jednou měsíčně do 15. dne v měsíci. Variabilní složka mzdy se vyplácí zpětně v měsíci nadcházejícím po měsíci, ve kterém byly splněny podmínky pro její přiznání. Na základě kolektivní smlouvy jsou dále zaměstnancům přiznávány mzdové příplatky, jakou je příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek apod.

Variabilní složka mzdy

Na motivaci nejvíce působící forma odměňování je právě variabilní složka mzdy. Je totiž závislá čistě na výkonu pracovníka, na kterého působí stimulačně a probouzí v něm vnitřní motivaci. Z vlastní zkušenosti jsem vyzoroval, že většina zaměstnanců sleduje a usiluje o co nejvyšší dosažení této formy odměny, což odpovídá předešlé tezi. Variabilní složka mzdy je ovlivněna měsíčním hodnocením, nemocnostmi a absencí zaměstnance, stížnostmi na zaměstnance a také počtem odpracovaných hodin. V rámci prodejních týmů vstupuje do hodnocení také plnění prodeje. Na základě měsíčního plnění cílů a výkonu je pak procentuelně přepočítán koeficient (hodnota koeficientu nabývá hodnot 1 a více) jímž se vynásobí dosažená časová mzda.

Mimořádné odměny

Zaměstnanci, kteří splnili pracovní úkoly nad míru očekávání nebo pracovní úkoly, jejichž splnění vyžadovalo zvýšený pracovní výkon, mají nárok na mimořádnou odměnu. Návrh na udělení mimořádné odměny předkládá vedoucí týmu či jiný vedoucí pracovník vedoucímu úseku či přímo řediteli úseku. Kompetentní manažer pak posoudí splnění podmínek pro mimořádnou odměnu a schválí její výplatu.

Zaměstnanecké výhody

Ačkoliv je společnost dcerou v celku velké zahraniční organizace, nemá příliš rozsáhlé portfolio zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody tedy působí na výkon a motivaci zaměstnanců nejméně, protože neodpovídá jejich potřebám. V současnosti pro zaměstnance CC funguje poskytování zaměstnaneckých stravenek a měsíční poukazy na sportovní aktivity.

4.3.5 Analýza standardizovaného rozhovoru

V předchozí analýze jsem se zabýval organizací všeobecně nastavenými postupy, souvisejícími s tematikou mé práce. Zajímalo mne však také, jak nastavené systémy vnímá, vykonává a dodržuje pracovník, který je spojovacím článkem mezi operátory a středním a top management firmy. Pro strukturovaný rozhovor jsem na základě takto vymezené představy oslovil jednoho z týmových vedoucích, který souhlasil. Otázky jsem zkonstruoval tak aby byly otevřené a strukturou odpovídaly posloupnosti analyzovaných oblastí v mé práci. Celkový počet

otázek byl 15. Rozhovor trval cca 30 min. Odpovědi jsem zaznamenal na arch papíru. Struktura otázek standardizovaného rozhovoru je součástí přílohy č. 6.

Z rozhovoru vyplývá shoda, co se týče vymezení **pracovní náplně** vedoucího týmu. Jako náplň své práce vidí hodnocení výsledků týmu, koučing, zpětnou vazbu a jako zvláštní bod uvádí odpovědnost za výsledky týmu.

V souvislosti **podílením se na cílech** a jejich fragmentaci na úroveň řadových pracovníků odpovídal vedoucí týmu stručně. Jednotlivé vrstvení a seznamování s cíly je zaměstnancům zprostředkováno na poradách. Dále z odpovědí vyplývá, že vedoucí týmů nemá žádný vliv na cíle společnosti jako celku, nicméně může ovlivnit cíle pro úsek CC prostřednictvím porad vyšší a nižší úrovně managementu.

Rozdělení **činností v rámci týmu** je na základě odpovědi vedoucího týmu prováděno z jeho strany formou delegace. V souvislosti s delegováním pečlivě zvažuje schopnosti a dovednosti jednotlivců.

V **oblasti pracovního výkonu** jsem se tázal na evidenci výkonu a jeho hodnocení. Dotyčný vedoucí odpovědi potvrdil využívání nastavených postupů hodnocení (viz výše). Vedoucí týmu také označil vliv hodnocení výkonu jako krátkodobý prostředek vzestupu pracovních výkonů. V případech jednorázového snížení výkonu, realizuje pouze operativní opatření směrem k jejich eliminaci do budoucna. Pokud však dojde k častému a opakovanému podprůměrnému výkonu, řeší situaci oficiálními výtkami nebo dokonce ukončení spolupráce.

Další skupinou otázek jsem zjišťoval názor dotyčného vedoucího na **rozvoj lidských zdrojů**. Z odpovědi vyplynulo, že rozvoj reálně funguje pouze na úrovni vedoucích pracovníků. V souvislosti s řadovými zaměstnanci vidí rozvoj lidských zdrojů jako nedostatečný. Pokud už k nějakému rozvoji na nižších úrovních dochází, přijímají jej podle vedoucího týmu především přirozeně pracovití jedinci.

V oblasti **motivace zaměstnanců** zaujímá vedoucí týmu postoj pozitivní pomoci, individuálního přístupu a důvěry ve schopnosti pracovníka. Spojuje motivaci s jednotlivci a konkrétními situacemi.

Rozvoj **zaměstnaneckých vztahů** na pracovišti dle odpovědi dotyčný vedoucí realizuje skrze přátelský přístup a přístup rovnocennosti (mimo výjimečné situace). Zároveň netlačí individualisty k kolektivizaci, ale snaží se je spíše podporovat a postupně začleňovat do týmu.

K **oblasti odměňování** vedoucí týmu uvádí, že odměňování v rámci jeho týmů je založeno na soutěžích o různé věcné ceny a výhody. Jako dodatek uvádí, že jsou k hmotným cenám paralelně využívány také „psychologické“ odměny v podobě pochval apod. Celkové hodnocení nastaveného systému hodnocení komentuje dotyčný vedoucí jako standardní.

Na závěrečnou komplexní otázku týkající se možnosti navržení nástroje, který přál by si je zavést. Odpovídající odpověděl bez váhání. Byla by to podpora týmových aktivit, na které by měl být dle jeho názorů vyčleněn určitý rozpočet.

4.4 Shrnutí poznatků

Skupina GAE včetně jejích dceřiných společností a mnou analyzovaného úseku společnosti GAE services, s.r.o. mají v oblastech řízení a zvyšování pracovního výkonu vypracovány vysoce kvalitní a efektivní postupy a systémy. To umožňuje společnosti a jednotlivým jejím útvarům jasně definovat, jaké výkonnostní charakteristiky jsou důležité pro jednotlivé pracovní pozice uvnitř společnosti a jak nejúčinněji řídit výkon jednotlivých zaměstnanců. Společnost má v souvislosti se zmiňovanými postupy a systémy velice kvalitně zpracovánu řídicí dokumentaci, která jasně vymezuje veškeré oblasti spojené s řízením, rozvojem, hodnocením a odměňováním zaměstnanců.

Z uskutečněného standardizovaného rozhovoru s vedoucím týmu z úrovně nižšího managementu vyplynulo, že mezi nastavenými systémy a postupy na jedné straně a realitou řídicí praxe na straně druhé existuje silná korelace. Odpovědi vedoucího pracovníka taktéž zprostředkovaly vcelku čistý obraz o „real-time“ řízení pracovního týmu v rámci úseku jedné z dceřiných společností, a sice úseku call centra. Ovšem ne zcela vše by oslovený vedoucí hodnotil jako kladné. Chybí především lépe zpracované rozvojové a vzdělávací programy pro řadové zaměstnance, kteří jsou hlavním zdrojem přidávané hodnoty firmy.

5. Náměty pro management

V souvislosti s explorací podnikových podmínek a postupů souvisejících s řízením pracovní výkonnosti jsem na základě analýzy dokumentů a strukturovaného rozhovoru došel ke zjištění, že i přes vysokou úroveň systémů řízení v organizaci existují rezervy.

Nedostatečné je především organizační odměňování řadových zaměstnanců. Pro oblast odměňování **doporučuji zavést systém odměn, odpovídající nejen potřebám, ale zejména výkonu zaměstnanců**. Kritérium relevance pro zaměstnance by mělo být zajištěno pomocí zjištění potřeb a názorů zaměstnanců skrze **komplexní průzkum spokojenosti** zaměstnanců v dané oblasti. Je důležité, aby byl nastavovaný systém odměňování spravedlivý, pro všechny zaměstnance srozumitelný a transparentní. V souvislosti s odměňováním bylo dále zjištěno, že ve společnosti existují rezervy také na úrovni zaměstnaneckých výhod. Pro tuto oblast by bylo vhodné začlenit dodatečné dotazy v rámci navrhovaného průzkumu. **Doporučuji** poté na základě zjištěných skutečností **navrhnout a zavést systém zaměstnaneckých výhod**, jakožto důležitého prvku motivace zaměstnanců.

Další prostor pro zlepšení je možno vyzorovat v oblasti týmových aktivit. V této oblasti společnost neposkytuje dostatečnou podporu pro utužování týmové práce. Na základě zjištění těchto nedostatků **doporučuji vyčlenit z rozpočtu** pro daný úsek **část financí**, pro využití v oblasti mimopodnikového budování a stmelování týmu pracovníků formou aktivit odlišných od pracovních.

Posledními oblastmi, ve kterých byly zjištěny výraznější rezervy a pro něž bylo vhodné provést patřičná opatření vedoucí ke zlepšení, jsou rozvoj a vzdělávání pro řadové zaměstnance. Organizace má pro rozvoj a vzdělávání vypracován důkladný systém, ten se však týká převážně manažerských pracovních pozic a funkcí. **Doporučuji** tedy **poskytnout možnost využívání systému rozvoje a vzdělávání také pro řadové zaměstnance**. Případně by také bylo vhodné vypracovat specifický systém výhod určený pouze řadovým zaměstnancům

Další výrazné nedostatky jsem v souvislosti s předchozí analýzou nenalezl. Existují však další obecné oblasti zlepšování. Mezi tyto patří, mimo jiné, také hledání rezerv. V kontextu s rezervami doporučuji zvážení a provedení analýzy možnosti **práce z domova** pro pracovní pozice, u kterých by byla realizovatelná.

6. Závěr

Účelem mé práce bylo provést exploraci postupů řízení výkonnosti stávajících pracovníků ve společnosti GAE services, s.r.o. se zaměřením na úsek call centra.

Při vypracovávání této práce došlo k problémům při zpřístupňování firemních dat a v komunikaci s vedením organizace. Situace vyústila ve volbu fiktivního názvu analyzované organizace - společnost GAE services, s.r.o. - a k úpravě některých oficiálních dat týkající se zkoumaného problému.

Práce byla provedena způsobem aplikovaného organizačního výzkumu exploračního typu. V práci využívám převážně kvalitativní analytické nástroje. Primární analýza byla soustředěna na organizační dokumentaci v součinnosti s vlastními zkušenostmi. Druhotnou kvalitativní analýzu jsem provedl prostřednictvím standardizovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem.

Provedenou analýzou byla zjištěna vysoká úroveň řízení výkonu, přesto byly zjištěny dílčí oblasti, ve kterých existují nedostatky. Na základě těchto nálezů byly navrženy kroky ke zlepšení.

I přes charakter společnosti, která z důvodu poskytování služeb převážně pro svou matku není výrazněji ovlivňována konkurenčním prostředím, by bylo účelové další zkoumání postupů pro zvyšování výkonnosti pracovníků z hlediska pracovního a vynaložených nákladů. Důvodem je nutnost pečlivě vypracovaného a uplatňovaného systému řízení výkonnosti tak, aby nedocházelo k mrhání se zdroji a zároveň docházelo k dosahování vysoké organizační efektivnosti.

Závěrem mi dovoluji následující myšlenku. Člověk není stroj, není tedy možné zvyšovat jeho výkonnost do nekonečna. Určitá skupina zaměstnanců neustálý tlak na jejich výkon vítá a reaguje na něj kladně. Většina zaměstnanců však zůstává na úrovni průměru a jakékoliv výrazné tlaky na jejich další dodatečný výkon mohou vést k pracovnímu „zakuklení“ a nepřijímání nových úkolů. Tyto teze je při řízení pracovní výkonnosti, či zavádění systému řízení, mít neustále na paměti.

Seznam použité literatury

A) Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2007. 672 s. ISBN 978-80-251-1518-3

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

FLAHERTY, James. *Coaching: evoking excellence in others*. 2. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann publications, 2005. 231 s. ISBN 978-0-7506-7920-6

GROTE, C. R. *The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers*. New York: AMACOM, 2002. 238 s. ISBN 0-8144-0747-1

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 80-247-1458-2

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 296 s. ISBN 978-80-7179-882-8

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 105 s. ISBN:80-247-1764-6

KOONTZ, Harold; Weihrich, Heinz. *Essentials of management*. 7. vyd. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing, 2006. 475 s. ISBN 978-0-07-062030-8

KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0

NIVEN, R. P. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining result*. 2. vyd. New Jersey : John Wiley and sons, 2006. 318 s. ISBN 978-0-471-78049-6

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4

ŠVRČINA, Květoslav. *Porovnání pracovního výkonu kmenových a agenturních zaměstnanců: diplomová práce*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2010. 68 s., 3 příl.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

WHITMORE, J. *Koučování*. Přel. A. Lisa. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007, 185 s. ISBN 978-80-7261-101-0

B) Internetové zdroje

ROUSOVÁ, Eva. *Použití modelu pracovní výkonnosti při řízení a rozvoji výkonnosti pracovníků ve výrobních oblastech: disertační práce* [online]. [cit. 2011-03-13] Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2008. 158 s., 7 příl.

Dostupný z <http://dspace.knihovna.utb.cz/bitstream/handle/10563/10881/rousov%C3%A1_2009_dp.pdf?sequence=1>

<http://www.justice.cz/>

C) Ostatní zdroje

TYRLIK, Otto. Přednášky z předmětu – *Řízení výroby a služeb*, 2010/2011

ČOPÍKOVÁ, Andrea; MAKOVÁ, Kateřina; HORVÁTHOVÁ, Petra. Přednášky z předmětu – *Sociální potenciál organizace*, 2010/2011

DUŠKOVÁ, Anna. Přednášky z předmětu – *Metody a techniky průzkumu*, 2009/2010

Dokumentace společnosti

Výroční správy společnosti

Seznam zkratek

nm	mzdová nákladovost
MBO	management by objectives
GAE	Gas And Electricity
IVR	Interactive Voice Response (interaktivní hlasová odezva)
CC	call centrum
BSC	Balanced Score Card
HR	Human Resources
CEO	chief executive officer
CFO	chief financial officer
SMS	short message service
BZOP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2011

.....
Jiří Nový

Adresa trvalého pobytu studenta:

Čajkovského 6

Opava

Seznam příloh

Příloha č. 1 Procesní organizační model

Příloha č. 2 Organizační struktura vyšších úrovní organizace

Příloha č. 3 Příklady pracovních činností

Příloha č. 4 Šablona profilu pracovního místa

Příloha č. 5 Strukturace GAE Trainee program a GAE Potential program

Příloha č. 6 Hodnotící formulář pro obslužné týmy

Příloha č. 7 Struktura otázek standardizovaného rozhovoru